

П. Мучински

ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИЯ КАРЬЕРА

7-е издание

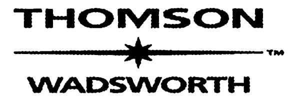
ПИТЕР

МАСТЕРА ПСИХОЛОГИИ

Paul M. Muchinsky

Psychology Applied to Work

Seventh Edition



Australia • Canada • Mexico • Singapore • Spain
United Kingdom • United States

П. Мучински

ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИЯ КАРЬЕРА

7-е издание



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара
Киев · Харьков · Минск
2004

ББК 88.49я7
УДК (159.9:33)(075)
М92

Мучински П.

М92 Психология, профессия, карьера. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 539 с.: ил. — (Серия «Мастера психологии»).

ISBN 5-318-00052-5

В данном учебнике рассматриваются такие теоретические и практические проблемы индустриальной и организационной психологии, как история развития этой области, методы исследования, кадровые решения, анализ профессиональной деятельности, профессиональное здоровье и мотивация и многое другое. Теоретические положения сопровождаются примерами, взятыми из практики многочисленных учреждений и фирм, в которых работал автор. Хорошо написанная, отвечающая современным запросам, эта книга будет интересна не только студентам и преподавателям данной области психологии, но и всем, кто занимается предпринимательством или связан с руководящей деятельностью.

ББК 88.49я7
УДК (159.9:33)(075)

ISBN 0-534-59625-8 (англ.)
ISBN 5-318-00052-5

Оглавление

Посвящаю жертвам террористической атаки на США 11 сентября 2001 г. и их семьям

Предисловие

Автор всегда волнуется, когда его книга появляется вновь. Я рад, что подготовил уже седьмое издание «Психология на работе: введение в индустриальную и организационную психологию». Оно во многом повторяет предыдущие, выходившие в течение последних 20 лет. Это единственная книга, дающая целостное представление об индустриально-организационной психологии. В ее основу положены научные исследования, а также многочисленные примеры практического применения знаний в сфере профессиональной деятельности.

В книгу были внесены значительные изменения.

- **Глава 1.** История развития индустриальной/организационной (И/О) психологии.

  Новый материал, касающийся истории И/О психологии и кросс-культурных вопросов в этой области; последние данные о демографических характеристиках индустриальных/организационных психологов и уровне их заработной платы.

- **Глава 2.** Методы исследования И/О психологии.

  Добавления, касающиеся теории в области И/О психологии, исследований в сфере промышленности и общественного мнения, количественных исследований, а также этических принципов изучения.

- **Глава 3.** Критерии: стандарты принятия решений.

  Дополнения, связанные с анализом профессиональной деятельности, *O*NET*, динамических критериев успешности, а также моделирования компетентности; новые заметки и примеры.

- **Глава 4.** Предикторы: психологическая диагностика.

  Изменения, имеющие отношение к единой теории валидности, предикторам, личностным факторам «Большой пятерки», фальсификации при тестировании, проверкам искренности, компьютеризованному адаптивному тестированию, тестам ситуационного суждения, интервью, центрам диагностики и опыту работы как предикторам успешной профессиональной деятельности.

- **Глава 5.** Кадровые решения.

  Новый материал о социальном контексте принятия кадровых решений, влиянии изменяющегося характера работы на подбор кадров, правовом контексте принятия кадровых решений, акте об американцах с физическими и психическими ограниченными возможностями, аффирмативном действии и генерализации валидности.

- **Глава 6**. Обучение и развитие

  Дополнения к вопросам о самоэффективности в обучении, министерской комиссии по достижению необходимых навыков (*SCANS*), оценке задач обучения, веб-обучении и тренинге культурного разнообразия.

- **Глава 7.** Оценка работы.

  Новым является теория личностного восприятия в ее связи с оценкой успешности профессиональной деятельности, 360-уровневая оценка, контекстуальная деятельность, самооценивание и «политика» оценивания.

- **Глава 8.** Организации и организационные изменения.

  Добавлена глава о трех теориях организации, реорганизации и сокращении штатов, компонентах социальных систем, организационных изменениях и сопротивлении им; приводятся новые примеры.

- **Глава 9.** Команды и командная работа.

  Новая глава: истоки рабочих команд, уровень анализа, типы команд, принципы командной работы, ее структура и процессы, общая психическая модель, принятие решений в команде, виртуальные команды, социальная пассивность, подбор персонала для команд, обучение и оценка успешности команд; даны новые примеры.

- **Глава 10.** Организационное поведение и установки.

  Новый материал, касающийся удовлетворенности работой, эмоций на работе, лояльности организации, справедливости организации, гражданственного поведения, психологического контракта и антисоциального поведения на работе.

- **Глава 11.** Профессиональное здоровье.

  Написана еще одна глава, посвященная понятию профессионального здоровья, позитивной психологии, стрессу на работе, конфликту между работой и семьей, семьям, где оба супруга делают профессиональную карьеру, графикам работы; в ней также рассматривается проблема алкоголизма и употребления наркотиков на работе, психологический эффект отсутствия профессиональной занятости, затрагиваются аспекты детского труда и эксплуатация детей.

- **Глава 12.** Мотивация профессиональной деятельности.

  Добавлен материал о концептуальной основе профессиональной мотивации, постановке целей, теории саморегуляции, усовершенствовании работы, синтезе и интеграции мотивационных теорий; приводятся новые заметки.

- **Глава 13.** Лидерство.

  Содержит новые сведения, имеющие отношение к лидерству/управлению, фигуре харизматического лидерства, теории замены «лидер—участник», трансформационному лидерству, разнообразию точек зрения на лидерство, а также интеграции мотивации и лидерства.

- **Глава 14.** Изменяющийся характер работы.

  Новый материал касается эмоций на работе, повышающегося спроса на временную работу и роли времени в нашей жизни.

- **Приложение.** Отношения между профсоюзами и менеджментом.

  Новая статья. В предыдущих изданиях — обычная глава. Это приложение включает материал, связанный с И/О психологией, которую используют в целях «подрыва профсоюзов» все более широким применением арбитража как средства урегулирования конфликтов, а также попытками организационного изменения в компании, где образовались профсоюзы.

В помощь читателю

Я предлагаю несколько вспомогательных средств, которые помогут учащимся усвоить материал учебника. Как и в предыдущих изданиях, в каждой главе есть заметки — практические иллюстрации к концептуальному материалу.

В конце каждой главы представлены примеры. Они отражают реальные дилеммы, предполагающие жесткие, но необходимые решения, например в случае с кражей имущества компании и организационными изменениями. Эти случаи призваны привлечь внимание студентов к практической стороне И/О психологии с опорой на знания, полученные при изучении теоретической стороны. Треть примеров появилась только в этом издании. Студенты и преподаватели уже давно говорят мне, что комиксы юмористически освещают специфические аспекты И/О психологии. В это издание были включены три новых комикса.

Особая благодарность

При пересмотре предыдущих изданий учитывались ценные и тонкие замечания рецензентов. Выражаю огромную признательность коллегам, потратившим время и энергию, необходимые для вдумчивой критики. Это:

Мередит Ауэрбах (*University of New Haven*), Джон Биннинг (*Illinois State University*), Карен Холком Эрхарт (*University of Maryland-College Park*), Майк Хорват (*Clemson University*), Фред Освальд (*Michigan State University*), Карен Уильямс (*Illinois State University*).

Я бы хотел выразить любовь и благодарность своей жене Ноэль за всемерную поддержку при написании этой книги. Во многом это «наша» книга. Наконец я надеюсь, что когда-нибудь будет создан «Секретарский зал славы». Мой секретарь Линн Саутхард должна была бы стать его первым, единогласно принятым привилегированным членом.

Пол М. Мучински

ГЛАВА 1

История развития индустриальной/ организационной психологии

Психология определяется как наука, изучающая мышление и поведение. Психологи используют те же строгие научные методы, что и специалисты в других областях знания. Некоторые исследования по своей сути являются скорее биологическими (например, изучение влияния повреждений мозга на потребление пищи крысами); другие же — социальными (например, выявление факторов, побуждающих случайного свидетеля какого-то события остаться безучастным). Поскольку психология охватывает такой широкий диапазон вопросов, трудно сформировать точное и ясное представление о том, чем же все-таки она занимается. Многие люди думают, что психолог — это тот, кто «заглядывает в душу»; специалист, в кабинете которого непременно есть кушетка, предназначенная для сеансов психоанализа; тот, кому «нравится узнавать, почему люди поступают определенным образом», и т. д. В действительности же все эти описания связаны с клинической психологией — диагностикой и лечением психических расстройств или аномального поведения. Большинство психологов не занимаются лечением психических расстройств или психотерапией. Круг их интересов более широк.

Многие психологи профессионально объединены и являются членами Американской психологической ассоциации (*American Psychological Association — APA*), основанной в 1982 г. На 2001 г. в ней состояло 85 000 человек, из которых 53% — мужчины, 47% — женщины. Разнообразие направлений психологических исследований отражает тот факт, что в *APA* существует 53 подразделения, представляющие подгруппы специалистов, которые имеют различные профессиональные интересы. По мнению Матараццо (Matarazzo, 1987), в действительности разделов психологии совсем не так уж и много; велико число сфер, в которых применяются базовые психологические принципы. Некоторые члены Американской психологической ассоциации (*APA*) не принадлежат ни к каким подразделениям, другие участвуют в работе сразу нескольких. Ассоциация издает ряд журналов, являющихся средствами научного обмена между психологами и представителями других наук, проводит региональные и национальные конференции, устанавливает стандарты обучения в высших учебных заведениях для определенных отраслей психологии (например, клинической, консультативной и школьной психологии), разрабатывает и внедряет кодекс профессиональной этики, а также помогает психологам в поиске работы. В 1988 г. было основано Американское психологическое

общество (*American Psychological Society — APS*). Его появление было, в частности, вызвано тем, что в Американской психологической ассоциации заметно возрос интерес к отраслям психологии, связанным с практикой сохранения здоровья. Задача Американского психологического общества — развивать психологию преимущественно с научной точки зрения, а большинство его членов — это психологи-теоретики.

Индустриальная/организационная психология

Одна из отраслей психологии — И/О психология. Она представлена 14-м отделением Американской психологической ассоциации — **Обществом индустриальной и организационной психологии** (*Society for Industrial and Organizational Psychology — SIOP*). В 2001 г. в него входило 3400 профессионалов и примерно 1900 студентов. За последние годы значительно возрос процент женщин, членов общества. Например, в 2001 г. более половины из числа получивших докторскую степень в сфере И/О психологии оказались женщинами. Общество индустриальной и организационной психологии — это главная профессиональная организация И/О психологов в США. Она имеет свой сайт в Интернете (www.siop.org), предоставляющий информацию о профессиональной деятельности в соответствующей области психологии. В разных странах сфера *И/О психологии* называется по-разному: в Великобритании — *профессиональная психология* (*occupational psychology*), в странах Европы — *трудовая и организационная психология* (*work and organizational psychology*), а в Южной Африке — *индустриальная психология* (*industrial psychology*). Хотя терминология и различна, всех профессионалов данной сферы объединяют общие интересы.

Из общего числа психологов примерно 4% заняты в области И/О. Небольшое их количество в сообществе профессионалов частично объясняет, почему многие люди имеют весьма смутное представление о рассматриваемой нами сфере. Примерно 50 % всех психологов работают в области клинической психологии и консультирования, что, вероятно, является причиной того, почему возник указанный выше стереотип психолога.

Будучи специфической отраслью, **И/О психология** имеет более узкое определение, чем психология в целом. Много лет назад Блум и Нейлор определили ее как «просто применение или перенесение психологических фактов и принципов на проблемы, касающиеся человека, функционирующего в контексте бизнеса и промышленности» (Blum & Naylor, 1968; p. 4). Другими словами, И/О психолога интересует поведение людей в трудовых ситуациях. Представляемая в данной книге отрасль имеет как научную, так и практическую сторону. **И/О психология** — полноправная область научных изысканий, направленных на получение знаний о работающем человеке. Как и в любой другой научной сфере, исследователи ставят определенные вопросы и используют для получения ответов научные методы. Психологи стремятся осмыслить результаты исследований, чтобы использовать их для объяснения поведения, а также воспроизвести результаты, чтобы сделать обобщающие выводы об особенностях поведения. В этом отношении И/О психология может рассматриваться как академическая дисциплина.

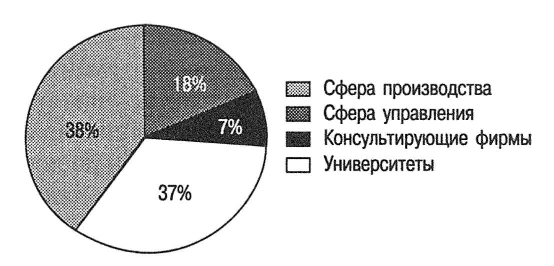


Рис. 1.1. Главные места работы И/О психологов. *Источник*: Society for Industrial and Organizational Psychology, member database, 2001

Другая ее сторона — профессиональная — заключается в применении знаний для разрешения реальных проблем, возникающих в процессе работы. Результаты исследований можно использовать для подбора кадров, снижения абсентеизма, повышения эффективности коммуникации, повышения удовлетворенности работой и множества других вопросов. Большинство специалистов в области И/О психологии ощущают свою причастность к обеим сторонам — и научной, и практической. Соответственно обучение таких психологов строится по модели **ученый-практик**, что предполагает и подготовку к проведению научного исследования, и умения практически применять теоретические познания.

Мне, как одному из И/О психологов, особенно радостно заметить, что результаты осуществленных нами исследований имеют определенную практическую ценность. При этом я не просто технический исполнитель — тот, кто по обязанности ищет решения проблем, не зная, в чем их суть и каковы их последствия. И/О психология — нечто большее, чем просто средство, которое используют ведущие представители бизнеса для повышения эффективности своих компаний. Таким образом, И/О психолог играет двоякую роль. Будучи хорошо подготовленным, он понимает, что эффективная практика возможна только при наличии твердых и точных знаний, поэтому он получает необходимые познания и использует их на практике. Даннетт (Dunnett, 1998) считает, что для современной психологии характерна тенденция к большему слиянию научного и практического аспектов.

На рис. 1.1 указаны основные места работы И/О психолога. Они составляют четыре главные сферы, причем университеты и консультационные фирмы являются основными работодателями. Соотношение научной и практической ориентированности в каждой из этих сфер неодинаково. В университетах работает больше теоретиков; в консультационных фирмах — практиков; в бизнесе и сфере управления картина более пестрая. На 2001 г. средний годовой доход магистра естественных наук по специальности «И/О психология» составлял примерно $68 000, а имеющие докторскую степень зарабатывали примерно $90 000. Некоторые члены нашего профессионального сообщества, работающие в консультационных фирмах, получают более $1 миллиона долларов в год.

Направления И/О психологии

Как и психология в целом, так и И/О — это наука многопрофильная, включающая ряд специальностей. В профессиональной деятельности И/О психологов можно выделить шесть областей.

Отбор и назначение на должность. Психологи, задействованные в этой области, занимаются разработкой методик для отбора сотрудников, назначения их на разные должности и продвижения по службе. Они изучают характер работы и определяют, на основании каких показателей можно спрогнозировать успех в ней. Они также занимаются распределением сотрудников по должностям, т. е. определением той работы, которая наиболее соответствует навыкам и интересам сотрудника.

Обучение и развитие. В этой области главной является задача выявления навыков работника, которые необходимо развить для повышения уровня его профессиональной деятельности. К сферам обучения относят развитие технических навыков (например, умений работать на компьютере), программы развития управленческих навыков, а также обучение всех сотрудников эффективному совместному труду. И/О психологам, работающим в этой области, необходимо изыскивать способы оценки успешности программ обучения и развития.

Оценка деятельности. Это установление критериев или стандартов, позволяющих определить, насколько хорошо работник выполняет свои профессиональные обязанности. Психологи, выполняющие такую задачу, также стараются определить полезность или ценность результатов работы для организации. Они могут заниматься оценкой успешности рабочих команд, организационных подразделений или организации в целом.

Развитие организации. Развитие организации — это анализ структуры организации, с тем чтобы повысить удовлетворенность и эффективность работы ее сотрудников, групп и потребителей. Организации растут и развиваются точно так же, как люди; и данная сфера И/О психологии направлена на облегчение этого процесса роста. Психологи, чья деятельность подчинена такой цели, следят за множеством факторов, влияющих на поведение в организациях.

Качество трудовой жизни. Тех психологов, которые работают в данной области, интересуют факторы, способствующие здоровой и продуктивной профессиональной деятельности. Они могут, например, заниматься реструктуризацией работы, чтобы сделать ее более значимой и интересной для выполняющих ее людей. Высокий уровень качества трудовой жизни способствует повышению производительности и эмоциональному здоровью работников.

Эргономика. Это область, которая охватывает сразу множество дисциплин; к ней, в частности, подключены и И/О психологи. Ее задача состоит в разработке инструментов, снаряжения и оборудования, соответствующих человеческим навыкам. Психологи используют достижения физиологии, индустриальной медицины и знания об особенностях восприятия, с тем чтобы создавать рабочие системы, которыми человек может эффективно управлять.

Итак, психология как единая дисциплина подразделяется на ряд областей, одной из которых является И/О психология. Последняя, в свою очередь, состоит из ряда более узких направлений. Некоторые из них в чем-то совпадают друг с другом, иные значительно разнятся. Таким образом, И/О психология не является единой дисциплиной; это совокупность специальностей, связанных между собой главной составляющей — интересом к работающему человеку. Каждая из них будет проанализирована в этой книге.



Дилберт (по Скотту Адамсу). *Источник*: Dilbert®, перепечатано с разрешения United Feature Syndicate, Inc.

Лицензирование и сертификация психологов

Каким образом психолог становится психологом? И что мешает людям, не имеющим соответствующего образования, выдавать себя за психологов? Сообщество профессионалов предлагает населению высококачественные услуги, а потому членство в профессиональных объединениях контролируется. Такой отсев помогает защитить людей от шарлатанов, которые могут причинить вред не только своим клиентам, но и реноме профессии, которую они якобы представляют.

Во всех американских штатах практическая деятельность профессиональных психологов регулируется законом. Последний называют *лицензирующим*, поскольку он регулирует статус психолога и право заниматься психологической практикой. Если же регулируется только первое из этих двух положений, это *сертификация*. Законы разрешают выдачу лицензий только тем, кто имеет достаточную квалификацию, чтобы заниматься психологической практикой, которая определяется в соответствии с государственными нормативными документами. Каждый штат имеет свои стандарты лицензирования, контролируемые специальным комитетом. Главные же функции любого профессионального комитета заключаются в определении квалификационных стандартов профессии и осуществлении дисциплинарных воздействий при их нарушении.

Обычно для получения **лицензии** необходимо иметь соответствующее образование и опыт, сдать экзамен и выполнить административные требования. Как правило, нужна докторская степень по психологии, соответствующая утвержденной программе, а также 1–2-летний опыт работы под контролем супервизора. Кандидаты также должны сдать письменный экзамен, включающий вопросы из ряда областей психологии, по преимуществу связанных с проблемами сохранения и поддержания здоровья (например, клинической психологии и консультированию). Экзамены по специальности (скажем, по И/О психологии) обычно не сдаются. В настоящее время, чтобы получить лицензию, психолог должен сдать единый национальный экзамен (Hoffman, 1980). Наконец, к претенденту предъявляются особые требования, касающиеся гражданства и места проживания, а также соответствия определенным моральным критериям.

Лицензирование и сертификация призваны обеспечить предоставление квалифицированных услуг. Однако даже безукоризненно работающие И/О психологи не

могут, да и не должны гарантировать 100-процентный результат. Консультационные фирмы и частные консультанты порой заставляют компании поверить в то, что невозможно обосновать. Проблемы, с которыми сталкивается И/О психолог, слишком сложны, чтобы давать какие-либо гарантии. Наилучший способ избежать затруднений — придерживаться и самим специалистам, и компании разумных ожиданий.

Относительно лицензирования И/О психологов существует некоторая несогласованность. Изначальная цель лицензирования — защитить общественные интересы в связанных со здоровьем сферах психологии. Поскольку психологи И/О области не занимаются проблемами здоровья, нет надобности получать лицензию, которая выступает в качестве защищающей общественность меры (Howard & Lowman, 1985). Кроме того, некоторые И/О психологи протестуют против того, чтобы главный упор в процессе лицензирования делался на клиническую психологию и консультирование. В большинстве американских штатов они рассматриваются наряду с другими специалистами в области прикладной психологии, предлагающими услуги населению, и, следовательно, обязанными получать лицензию. Однако в нескольких штатах деятельность И/О психологов оценивается как достаточно специфичная, и они избавлены от обязанности иметь соответствующую лицензию.

История И/О психологии

Подробно изложить историю какого-либо события всегда очень трудно; существуют разные точки зрения, в результате чего особое значение придается различным моментам. Столь же трудно выделить и этапы развития той или иной науки. В одних случаях это позволяют сделать хронологические рамки (десятилетия или века); в других поворотными вехами становятся важные события. Что касается И/О психологии, то главными катализаторами перемен в ее развитии стали две мировые войны. В предлагаемом историческом обзоре показано, каким образом сложилось ее нынешнее состояние, а также то, какую роль в ее формировании сыграли ключевые фигуры и события[1].

Ранние годы (1900–1916)

В момент зарождения то, что мы теперь называем И/О психологией, вообще не имело никакого названия; это было слияние двух тенденций, сформировавшихся до 1900 г. Первая тенденция — прагматичность некоторых базовых психологических исследований. В то время большинство психологов были ориентированы исключительно на теоретическое знание и избегали изучения проблем, выходящих за рамки чистой науки. В 1897 г. американский психолог Брайан опубликовал статью (Bryan & Harter, 1897), посвященную особенностям развития телеграфистами навыков передачи и получения информации, закодированной с помощью азбуке Морзе. Спустя несколько лет — в 1903 г., обратившись к президиуму Американской психологической ассоциации, он указал на необходимость исследования психологами «конкретной деятельности и функций именно в той форме, в какой они встречаются в повседневной жизни» (Bryan, 1904; p. 80). Брайан не предлагал

[1] Более подробно история И/О психологии рассматривается в великолепных книгах Фергюсона (Ferguson, 1962) и Наполи (Napoli, 1981), а также в статье Катцелла и Остина (Katzell & Austin, 1992).

изучать проблемы, возникающие в сфере производства как таковой, однако подчеркивал необходимость исследования реальных навыков как основы для развития научной психологии. Брайана нельзя считать основателем И/О психологии, его скорее следует воспринимать в качестве ее провозвестника[1].

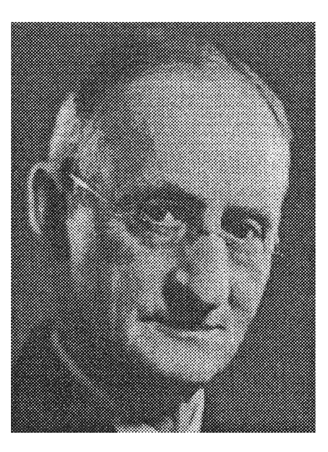
Вторая тенденция, повлиявшая на развитие И/О психологии, заключалась в стремлении инженеров повысить эффективность труда. Их интересовала в первую очередь экономика и, следовательно, производительность работников. Фрэнк и Лилиан Гилбрет (*Frank Gilbreth & Lillian Gilbreth*) были одними из первых, кто начал изучать время и основные движения, которые характеризуют то или иное производство. Наверное, наибольшую известность им принесли исследования элементов движения человека, которые они назвали «терблигами» (*«therbligs»*) (*Гилбрет* наоборот). Коппс (Koppes, 1997) отмечает, что Лилиан Гилбрет является одной из женщин-психологов, внесших значительный вклад в развитие И/О психологии на ранних этапах ее развития. Гилбрет произнесла историческую речь на встрече инженеров-промышленников, которая проходила в 1908 г. Ей предоставили слово, поскольку она была единственной женщиной, присутствовавшей на собрании. Как пишет Йост (Yost, 1943), «Лилиан Гилбрет сказала, что люди являются, безусловно, самым важным элементом на производстве, которому, по ее мнению, не уделяется то внимание, которого он заслуживает. Она подчеркнула, что научная подготовка инженеров целиком связана с оперированием неживыми объектами. В выступлении было обращено внимание еще и на тот факт, что психология стремительно становится точной наукой, способной выдвинуть немало предложений, которые пока игнорируются инженерами-управленцами. В своей импровизированной речи Лилиан Гилбрет призывала представителей новой профессии — научного менеджмента — осознать необходимость включения психологии в любую программу, разрабатываемую инженерами, работающими на производстве» (Kopps, 1997; p. 511).

Таким образом, импульсом к появлению И/О психологии послужили возросший интерес психологов к практической деятельности и необходимость повышения эффективности производства. Коппс (Kopps, 2002) отмечает, что в конце XIX в. в американском обществе происходили быстрые изменения, связанные с индустриализацией, иммиграцией, высоким уровнем рождаемости, распространением образования и ростом городов. Чувствовалась потребность в социальных реформах. В поисках практических решений американцы устремили свой взгляд на науку. Этот общественный запрос заставил психологов популяризировать свои знания и доказывать ценность психологии в разрешении перечисленных выше проблем и оказании помощи обществу. К 1910 г. индустриальная психология (термин «организационная» был официально введен лишь в 1970 г.) стала полноправной областью психологии.

Основателями И/О психологии можно назвать трех человек. Они работали независимо друг от друга; сферы их деятельности практически не пересекались. Их основные достижения, безусловно, заслуживают краткого рассмотрения.

---

[1] Термин *индустриальная психология*, по-видимому, был впервые использован Брайаном в статье 1904 г. По иронии судьбы он появился в печати как типографская ошибка. Брайан процитировал предложение, которое он написал за 5 лет до того (Bryan & Harter, 1899); там говорилось о необходимости развития исследований в области индивидуальной психологии. Вместо «индивидуальной» Брайан написал «индустриальная» и не заметил своей ошибки.



Уолтер Дилл Скотт (Walter Dill Scott). *Источник*: Archives of the History of American Psychology

Уолтер Дилл Скотт. Психолога У. Д. Скотта убедили прочитать лекцию перед ведущими представителями чикагского бизнеса о необходимости применения психологии в рекламе. Его речь была хорошо воспринята, и в результате ему удалось опубликовать 2 книги — «Теорию рекламы» (*The Theory of Advertising*, 1903) и «Психологию рекламы» (*The psychology of Advertising*, 1908). Первая была посвящена внушению и аргументации как средствам влияния на людей. Во второй были описаны такие приемы повышения производительности, как имитация, соревнование, лояльность и концентрация. К 1911 г. сфера научных интересов Скотта расширилась, и он опубликовал еще 2 книги: «Влияние в бизнесе» (*Influencing Men in Business*) и «Повышение эффективности людей в бизнесе» (*Increasing Human Efficiency in Business*). Во время Первой мировой войны ученый работал над тем, как следует использовать методы управления персоналом в армии. Лэнди (Landy, 1997) описывает Скотта как превосходного ученого-практика, заслужившего уважение за свои труды в обеих сферах профессиональной деятельности. Скотт в немалой степени способствовал общественному признанию И/О психологии и росту доверия к ней.

Фредерик Тейлор. По профессии Тейлор был инженером. Не получив блестящего образования, но имея немалый опыт и постоянно накапливая знания в инженерной области, он стал обладателем ряда патентов. Работая в одной компании сначала в качестве простого рабочего, затем — контролера, а потом и управляющего заводом, Тейлор осознал важность изменения условий труда для того, чтобы достичь большей производительности и повысить заработную плату сотрудников. Один из наиболее известных его трудов — книга «Принципы научного менеджмента» (*The Principles of Scientific Management*, 1911). Ван де Ватер (Van de Water, 1997) так формулирует эти принципы:

1. Приоритет научного метода перед эмпирическим.
2. Научно обоснованный отбор и обучение.
3. Приоритет совместной деятельности перед индивидуальным исполнением.
4. Разделение работы на равные части, отвечающее интересам и менеджмента, и работников.



Фредерик Тейлор (Frederick W. Taylor). *Источник*: Stevens Institute of Technology

Один из наиболее известных примеров того, как Тейлор использовал свой метод, — случай с рабочими, таскавшими тяжелые чугунные болванки. Оказалось, что люди могут выполнить больший объем работы, если делают перерывы. Обучение работников тому, когда следует выполнять задание, а когда нужно отдыхать, повысило среднюю производительность с 12,5 до 47,0 тонн в день, что привело к повышению заработной платы. Рабочие стали переносить больше грузов, их утомляемость снизилась, а компании удалось резко повысить эффективность, снизив расходы с 9,2 до 3,9 цента за тонну.

По мере популяризации метода в адрес Тейлора стали раздаваться обвинения в бесчеловечной эксплуатации рабочих, которая компенсируется более высокой заработной платой, а также в том, что часть коллектива будет уволена, так как отпадет необходимость в ее труде. Из-за угрожающих масштабов безработицы нападки на Тейлора были особенно яростными. В конце концов его методы тщательно изучила Комиссия по торговле между штатами (*Interstate Commerce Commission — ICC*) и Палата представителей американского парламента. В ответ на критику в свой адрес Тейлор говорил о том, что повышение эффективности будет способствовать, а не препятствовать процветанию и что рабочие, не принятые на одно предприятие, смогут найти себе другую работу, где их потенциал раскроется лучше. Точка в споре так и не была поставлена — разразилась Первая мировая война; полемика утихла.

Хьюго Мюнстерберг. Мюнстерберг — немецкий психолог, получивший традиционную академическую подготовку. Известный американский ученый Уильям Джеймс пригласил Мюнстерберга в Гарвардский университет, где он применял экспериментальные методы для изучения целого ряда проблем, в том числе восприятия и внимания. Он был известной фигурой в сфере американского образования, талантливым оратором и личным другом президента Теодора Рузвельта. Мюнстерберга интересовало применение традиционных психологических методов для решения практических производственных проблем. Его книга «Психология и эффективность производства» (*Psychology and Industrial Efficiency*, 1913) состоит из 3 частей: подбор работников, разработка и создание условий труда и использование психологических методов в области продаж.



Хьюго Мюнстерберг (Hugo Münsterberg) *Источник*: Archives of the History of American Psychology

Одно из наиболее известных исследований Мюнстерберга касалось выявления факторов безопасности действий водителя трамвая. Исследователь детально изучил все аспекты этой работы, сконструировал тренажер, имитирующий водительскую кабину трамвая, и установил, что хороший водитель способен одновременно воспринимать все факторы, связанные с движением этого транспортного средства. Некоторые авторы считают Мюнстерберга отцом индустриальной психологии. Лэнди (Landy, 1992) отмечает, что профессиональная деятельность многих выдающихся И/О психологов XX в. основана на работах Мюнстерберга. Доказательством огромной роли последнего в истории психологии служит плеяда ученых, обучавшихся под его руководством.

Во время Первой мировой войны Мюнстерберг поддержал Германию. За это он был подвергнут остракизму. Вероятно, возникшее эмоциональное напряжение стало причиной его смерти в 1916 г. Определенного единения в психологическом сообществе удалось добиться, когда в войну вступили США. Главной задачей первых работ в области И/О психологии стало увеличение экономической выгоды за счет применения идей и методов психологии для разрешения проблем в бизнесе и производстве. Ведущие представители бизнеса начали нанимать на работу психологов, часть из которых приступили к прикладным исследованиям. Однако Первая мировая война сместила акценты в сфере индустриальных психологических исследований.

Первая мировая война (1917–1918)

Первая мировая война оказалась мощным стимулом к тому, что И/О психология получила общественное признание. Психологи полагали, что смогут быть полезными своей стране, а некоторые рассматривали войну как обстоятельство, позволяющее ускорить развитие науки. Роберт Йеркс (*Robert Yerkes*) активно внедрял психологию в военную сферу. Как президент Американской психологической ассоциации (*APA*) он нашел ей применение в военных мероприятиях. Ассоциация предложила методы отсева новобранцев в связи с умственной отсталостью, а также распределения их на различные виды армейских работ. Комиссии психологов

изучали мотивацию, боевой дух солдат, психологические проблемы физической несостоятельности и дисциплинированность. Йеркс продолжал настаивать на том, что в военное время психология может принести нации огромную пользу.

Армейское же сообщество, в свою очередь, воспринимало предложения психологов скептически. Была одобрена лишь их небольшая часть, по преимуществу связанная с обследованием новобранцев. Йеркс и другие психологи проанализировали ряд тестов общего интеллекта и создали один, который назвали **Армейским альфа-тестом**. Обнаружив, что 30% новобранцев неграмотны, они разработали **Армейский бета-тест**, предназначенный для тех, кто не умеет читать по-английски. Тем временем Уолтер Дилл Скотт производил исследования, касающиеся того, как лучше распределять солдат по подразделениям армии. Он классифицировал и распределял по местам новобранцев, обследовал офицерский состав и подготовил список обязанностей и требований более чем для 500 видов службы.

Планы по тестированию новобранцев реализовывались медленно. В армейских лагерях были определены специально предназначенные для этого места, а всем офицерам, кандидатам на офицерские должности и новобранцам было предписано пройти тестирование. В психологическом обследовании военнослужащих применялись Альфа-тест, Бета-тест, а также несколько личностных опросников. Окончательный приказ, санкционирующий эту программу, был отдан ведомством генерал-адъютанта в августе 1918 г. Однако через 3 месяца был подписан мирный договор, и Первая мировая война закончилась. И как раз в это же время завершилось организованное и санкционированное тестирование. В результате его программа не сыграла той роли, на которую рассчитывал Йеркс. Хотя тестирование прошли 1 726 000 человек, практическая польза от полученных результатов оказалась минимальной.

Несмотря на то что роль психологии в проведении военных мероприятий не была существенной, само признание значимости психологов и наделение их полномочиями послужили стимулом к развитию науки. Психологов сочли способными приносить пользу обществу и содействовать процветанию компаний (и народа) во время войны. Кроме того, в 1917 г. начался выпуск старейшего на сегодняшний момент и наиболее представительного журнала в области И/О психологии — «Журнала прикладной психологии» (*Journal of Applied Psychology*). В его первом номере были опубликованы следующие работы: статья Холла (*Hall*) «Практические взаимосвязи между психологией и войной» (*Practical Relations between Psychology and War*); работа Бингхэма (Bingham) «Тестирование умственных способностей студентов колледжей» (*Mentality Testing of College Students*); статья Мэтира (Mateer) «Умственная отсталость как военная проблема» (*The Moron As a War Problem*). В первой статье, опубликованной в «Журнале прикладной психологии», не только содержалась общая характеристика современного состояния индустриальной психологии, но и рассматривался вопрос о соотношении науки и практики, который и поныне вполне актуален.

> За прошедшие несколько лет мы наблюдали беспрецедентный рост интереса к более широкому применению психологии в различных областях человеческой деятельности... Однако, возможно, самой новой и оригинальной является попытка использовать методы и результаты психологических исследований в сфере бизнеса. Это дви-

жение началось с психологии рекламы... Затем внимание прикладного психолога переключилось на более глобальную и фундаментальную проблему профессионального отбора — проблему разработки подробных перечней психологических качеств, которыми обладает человек, и выявления тех качеств, которые необходимы для достижения успеха в том или ином виде деятельности, помощь человеку в определении той профессиональной ниши, которую ему лучше всего занять... Каждый психолог, не ограничивающийся ролью «кабинетного ученого», лелеет надежду на то, что его открытия не только прольют свет на научные проблемы, но и послужат благополучию человечества. Это должно волновать каждого, кто заинтересован в повышении эффективности деятельности и благополучия людей, достигаемого благодаря устранению тех случаев, когда непригодный для определенной профессии человек «обречен» прикладывать бесплодные усилия, чтобы достичь в данной профессии какого-либо успеха (Hall, Baird & Geissler, 1917; pp. 5–6).

После войны многие психологические консультационные фирмы и исследовательские бюро начали преуспевать. Появление таких агентств проложило путь к следующему этапу развития И/О психологии.

Период между войнами (1919–1940)

Признание И/О психологии как научной дисциплины оказалось связанным с Первой мировой войной. Общество стало осознавать, что данная отрасль науки способна решать практические задачи. По окончании войны для ряда исследовательских бюро наступила пора расцвета. В Технологическом институте Карнеги (*Carnegie Institute of Technology*) Уолтер Бингхэм (*Walter Bingham*) создал Бюро исследований в области продаж (*Bureau of Salesmanship Research*). До этого момента еще не было примеров подобного сотрудничества учебного заведения и производственных компаний. В задачи бюро входило разрешение практических проблем с помощью научных психологических методов, проблем, которые еще никогда не анализировались с научной точки зрения. С Бингхэмом сотрудничали 27 компаний, каждая из которых делала ежегодный взнос в размере $500 для финансирования прикладных психологических исследований. Одним из первых результатов такой деятельности стала книга «Пособие по отбору торговых агентов» (*Aids in Selecting Salesmen*). В течение нескольких лет бюро занималось в основном отбором, классификацией и развитием профессиональных навыков канцелярских, административных работников, а также агентов по продаже. Когда Институт Карнеги прекратил деятельность в области психологии, Бюро было распущено.

В то время существовала еще одна влиятельная компания — Психологическая корпорация (*Psychological Corporation*), основанная в 1921 г. Джеймсом Кеттеллом (*James Cattell*), который создал ее как коммерческую организацию и призывал психологов приобрести ее акции. Задача Психологической корпорации состояла в развитии психологии и ее внедрении на производстве. Корпорация также служила центром анализа и обобщения информации. Пытаясь защитить потребителей от возросшего числа шарлатанов, она снабжала компании рекомендательными списками психологов. В отличие от многих агентств, возникших в то время, Психологическая корпорация сохранила свое место в бизнесе. Она изменила свои задачи, и теперь это одна из крупнейших в стране организаций, издающих психологические тесты.

В 1924 г. началась серия Хоторнских экспериментов на заводе Западной электрической компании (*Hawthorne Works of the Western Electric Company*). Не имея, казалось бы, изначально особой научной значимости, они стали классическим примером деятельности в области индустриальной психологии. По мнению многих авторов, **Хоторнские исследования** «представляют собой наиболее значительную исследовательскую программу, продемонстрировавшую колоссальную сложность проблемы обеспечения эффективности производства» (Blum & Naylor, 1968; p. 306).

Хоторнские исследования были осуществлены совместными усилиями Западной электрической компании и рядом ученых из Гарвардского университета (кстати, никто из них по образованию не был индустриальным психологом). Изучалась взаимосвязь между освещением и эффективностью труда. Исследователи устанавливали различные варианты освещения в помещениях, где изготавливались электрические приборы. В одних случаях свет был ярким; в других — приглушенным. К удивлению ученых, производительность труда не зависела от уровня освещения. Она возрастала вне зависимости от того, усиливалось освещение, ослаблялось или оставалось неизменным. Результаты исследования оказались столь неожиданными, что ученые выдвинули гипотезу о наличии других факторов, влияющих на производительность труда.

Результаты первого исследования послужили импульсом для четырех других масштабных исследований, которые проводились затем в течение 12 лет и затронули:

1. Сборочные испытательные цехи (*relay assembly test room*).
2. Программы массового опроса.
3. Помещения для наблюдений за сборкой (*bank wiring observation room*).
4. Консультирование по вопросам управления персоналом.

Более подробную информацию об этих исследованиях можно найти в книге Ретлистбергера и Диксона (Roethlistberger & Dickson, 1939). По существу, в Хоторнских исследованиях были выявлены многие ранее не учитывавшиеся аспекты поведения людей на рабочем месте. Ученые предположили, что полученные результаты объясняются желанием работников сделать приятное экспериментаторам. Польщенные тем, что именитые ученые из Гарварда тратят время на изучение их деятельности, рабочие изо всех сил старались произвести на них впечатление, т. е. повысить производительность своего труда. Вот почему уровень производительности оставался неизменно высоким и при очень ярком, и при очень тусклом освещении. Так, исследователи выяснили, что на производительность влияют не только технические факторы (например, освещенность).

Одно из главных открытий, сделанных по результатам исследований, — обнаружение феномена, который получил название **Хоторнского эффекта**. Производительность труда начала повышаться сразу после вмешательства ученых, и этот процесс продолжался не в последнюю очередь благодаря новизне ситуации; т. е. работники позитивно реагировали на новое отношение со стороны исследователей. Однако постепенно новизна стала сходить на нет, и производительность снизилась до прежнего уровня. Феномен изменения поведения после вмешательства в производственный процесс и постепенное возвращение к прежнему поведению после того, как стерлись все приметы нового, называют Хоторнским эффектом.

Как отмечает Эдэр (Adair, 1984), конкретная причина изменения поведения (например, новизна ситуации, особое внимание или престижность участия в исследовании) не всегда ясна. Иногда такое изменение обусловлено переменами в окружении (например, присутствием исследователей), а не экспериментально варьируемой переменной (например, освещенностью). В психологической литературе указывается на то, что Хоторнские эффекты могут сохраняться от нескольких дней до 2 лет (в зависимости от ситуации). В этой книге приводится немало исследований, результаты которых объясняются указанным эффектом.

В Хоторнских исследованиях также было установлено существование неформальных групп и их контроля над производством. Кроме того, была доказана важность установок, имеющихся у работников, значимость супервизора, который проявляет сочувствие и понимание, и необходимость относиться к работникам как к людям, а не просто как к человеческому материалу. Установленная сложность человеческого поведения открыла новые перспективы для индустриальной психологии, которая на протяжении 40 лет стремилась повысить эффективность работы компаний. Хотя некоторые современные психологи и усматривают недостатки в методах, использовавшихся в Хоторнских исследования (например, Bramel & Friend, 1981), последние сегодня признаны важнейшим этапом в развитии индустриальной психологии. Они также продемонстрировали, что ученые могут получить совершенно неожиданные результаты. Поскольку исследователи не были привязаны к какой-либо четкой теории, их эксперименты открыли области, дотоле не изученные индустриальной психологией, и поставили вопросы, которые иначе так и не были бы заданы. Индустриальная психология уже не могла быть такой, как раньше.

Этот этап развития рассматриваемой области знаний завершился с окончанием Хоторнских исследований и началом Второй мировой войны. Перед индустриальными психологами встала сложнейшая задача: помочь мобилизовать население для военных действий, в которых приняли участие страны с разных континентов.

Вторая мировая война (1941–1945)

К тому времени, когда США вступили во Вторую мировую войну, индустриальные психологи были лучше подготовлены к выполнению своих задач в военной кампании, чем в 1917 г. Они уже изучили проблемы профотбора и расстановки по должностям, а также значительно усовершенствовали свои методы.

Уолтер Бингхэм председательствовал в совещательном комитете по вопросам расстановки армейского состава, который был создан в связи с необходимостью точно определять места службы в армии и обучать ее состав. Первейшей задачей комитета стала разработка теста, с помощью которого новобранцев можно было бы разделить на 5 групп в соответствии со способностью к освоению солдатских функций и обязанностей. Для этого разработали **Общеармейский классификационный тест** (*Army General Classification Test — AGCT*), ставший значительной вехой в истории группового тестирования. Харрел (Harrell, 1992), вспоминая свое участие в его создании 50 лет назад, отмечает, что по результатам тестирования на военную службу было принято 12 миллионов солдат. Комитет также работал и над другими проектами, например над методами отбора для обучения офицерского состава, тестами на профессиональные умения и навыки, тестами дополнительных способностей.

По заказу Американского управления стратегическими войсками (*U.S. Office of Strategic Services — OSS*) психологи занимались разработкой и внедрением тестов, направленных на выявление особенностей реагирования на ситуационный стресс (Murray & MacKinnon, 1946). Цель этой программы тестирования состояла в обследовании претендентов на работу в разведывательных подразделениях. В течение 3 дней чрезвычайно интенсивного тестирования и наблюдения претенденты проживали совместно в небольших группах под постоянным наблюдением психологов. Для обследования претендентов использовались специально разработанные ситуационные тесты, многие из которых были созданы по образцу методик, принятых в германской и британской армиях. Один из тестов, например, предполагал конструирование 5-футового куба из набора деревянных реек и брусков. Соорудить такой куб за отведенное время в одиночку не представлялось возможным, поэтому испытуемому предоставляли двух «помощников». В действительности ими были психологи, игравшие заранее определенные роли. Один из них проявлял пассивность и мало чем помогал делу; второй мешал работе, давая непрактичные советы, высмеивая и критикуя претендента. Конечно, никто из испытуемых не мог завершить работу с такой «помощью». Истинная задача этих тестов состояла не в том, чтобы выяснить, соорудит ли претендент куб, а в том, чтобы оценить его эмоциональные реакции и реакции межличностного взаимодействия, возникающие в ответ на стресс и фрустрацию. В целом описанная программа обследования была признана довольно успешной.

Другая сфера работы предполагала отбор и тренировку военных летчиков. В сформированную для этого комиссию вошли психологи, военные и гражданские пилоты. Традиционные условия экспериментального тестирования были воссозданы не в лаборатории, а в кабине самолета. Самолеты оснастили записывающими и контролирующими устройствами для оценки проблем и реакций обучающихся пилотов. В процессе исследования было получено два важных результата. Во-первых, были отобраны подходящие кандидаты, которые затем прошли летное обучение (традиционная сфера психологии управления персоналом). Во-вторых, было разработано оборудование, делающее труд летчиков более легким и безопасным (вклад в новую область — инженерную психологию).

На протяжении всей войны знания в сфере индустриальной психологии находили применение и в гражданской жизни. Так, при приеме на работу стало широко использоваться тестирование. Поскольку страна нуждалась в эффективной рабочей силе, перед психологами была поставлена задача: оказать помощь в снижении уровня профессионального абсентеизма. Руководители промышленных предприятий осознали, что многие приемы индустриальной психологии имеют практическую ценность, особенно в области отбора, обучения и конструирования техники; они были весьма заинтересованы в применении разработок социальной психологии. Новые методы оценки установок и боевого духа солдат оказались вполне пригодными и в сфере производства. Методики, разработанные в период войны, также можно было использовать в бизнесе и промышленности и в мирное время. Вторая мировая война стала стимулом для усовершенствования методов индустриальной психологии и оттачивания мастерства психологов-практиков.

Обе мировые войны оказали значительное, но неодинаковое влияние на индустриальную психологию. Первая мировая война способствовала ее формированию и получению общественного признания, а Вторая мировая — ее развитию и усовершенствованию. Следующая эпоха в развитии И/О психологии связана с разделением ее на специальности и достижением более высокого уровня теоретической, научной точности.

Период специализации (1946–1963)

На этом этапе, после того как положение индустриальной психологии в области профессиональной практической деятельности стало прочнее, она превратилась в самостоятельную область научного исследования. Все больше колледжей и университетов стали предлагать курсы «индустриальной психологии», а вскоре были введены и университетские образовательные программы, предполагающие получение как магистерской, так и докторской степени. В 1946 г. создано Отделение индустриальной психологии в Американской психологической ассоциации. Как отмечает Бенджамин (Benjamin, 1997), первые И/О психологи обладали меньшей профессиональной идентичностью, так как они входили в число «прикладных психологов».

Подобно тому как это происходит с любой развивающейся научной дисциплиной, в рамках индустриальной психологии стали формироваться отдельные специальности. Одновременно с новыми профессиональными ассоциациями стали появляться специальные журналы. Отчасти благодаря таким книгам, как «Прикладная экспериментальная психология» (*Applied Experimental Psychology*) (Chapnis, Garner & Morgan, 1949) и «Руководство по инженерной психологии» (*Handbook of Human Engineering Data, 1949*), инженерная психология (или эргономика), возникшая в годы Второй мировой войны, была признана самостоятельной отраслью. С 1950 по 1960 г. она переживала период бурного развития. Это было обусловлено по преимуществу исследованиями, проводимыми совместно с компаниями военно-промышленного комплекса. В инженерной психологии переплелись традиции экспериментальной и индустриальной психологии, что отразилось на ее первоначальном названии: «прикладная экспериментальная психология». Постепенно и данный аспект, связанный с подбором, расстановкой и обучением персонала, оказался автономным, что привело к появлению «психологии персонала» (*personnel psychology*). В 1950-е гг. возрос интерес к исследованию организаций. Долгое время находясь в компетенции социологов, эта область привлекла внимание психологов. Элтон Мэйо (*Elton Mayo*) — основоположник направления, занимающегося изучением человеческих отношений. Используя результаты Хоторнских исследований, специалисты в области психологии человеческих отношений обращаются к рассмотрению индивидуальных потребностей, выявляют неформальные группы и анализируют социальные отношения как основу поведения в организации. В 1960-х гг. исследования в области индустриальной психологии приобрели определенную организационную направленность. Исследователи стали уделять больше внимания социальным фактором, влияющим на поведение в организациях. В литературе того времени можно было часто встретить такие термины, как *организационное изменение* и *организационное развитие*. Да и круг вопросов, связанных с областью индустриальной психологии, расширился. Классиче-

ские учебники 1950-х гг., например «Психология персонала и индустриальная психология» (*Personnel and Industrial Psychology*) (Ghiselli & Brown, 1955), уступили место книгам, в которых отстаивался приоритет организационных аспектов. В послевоенный период начали размываться традиционные академические границы между дисциплинами. Инженерная психология возникла на стыке экспериментальной и индустриальной психологии; психология организационного поведения — на стыке индустриальной, социальной психологии и социологии. Это слияние дисциплин было благотворным, поскольку устраняло одностороннее рассмотрение сложных научных проблем.

Современный этап (с 1964 г. до настоящего времени)

В конце 1950 – начале 1960-х гг. быстрые темпы набирало движение за гражданские права. Американцы как нация стали более чутко реагировать на бедственное положение меньшинств, которые не имели равных прав и возможностей, в том числе касающихся проживания, образования и занятости. В 1964 г. Конгресс утвердил Закон о гражданских правах (*Civil Rights Act*) — радикальный законопроект, призванный устранить дискриминацию меньшинств. В Законе имеется пункт VII, посвященный проблеме дискриминации в сфере занятости. Для И/О психологов данный закон имел особую значимость: долгое время они достаточно свободно использовали разнообразные психологические средства (тесты, интервью и т. п.), чтобы вынести решения о принятии или непринятии претендента на работу. В результате таких действий психологов число представителей различных групп меньшинств (главным образом афроамериканцев и женщин) в профессиональной сфере оказалось непропорционально малым, особенно это касалось сфер квалифицированного труда. Поскольку исторически сложилось, что решения по отбору кадров превращались в дискриминацию меньшинств, правительство закрепило за собой право контролировать (и при необходимости корректировать) действия работодателей в отношении подбора персонала.

К 1978 г. правительство составило единый список рекомендаций, которым должны были следовать работодатели. На компании была возложена юридическая обязанность доказывать, что тесты, используемые ими для профотбора, не приводят к дискриминации. Кроме того, новые государственные стандарты касались не только профотбора по результатам письменного тестирования, но и всех средств (интервью, тестов, требований), на основе которых принимаются любые решения относительно персонала (в том числе по отбору, распределению должностей, повышению по службе, увольнению и т. д.).

С этого времени И/О психологии надлежало выполнять два принципиальных требования. Во-первых, как и все другие дисциплины, она должна была обеспечивать высокий профессиональный уровень, будь то проведение научных исследований или оказание услуг клиентам. Во-вторых, она оказалась под жестким контролем правительства. Психологам вменялось в обязанность быть юридически ответственными за свои действия. Как профессионалы мы по-прежнему не отказываемся от самооценки, но наши действия оценивают еще и правительственные структуры. В 1990 г. президент Джордж Буш утвердил Закон об американцах с физическими и психическими ограничениями (*Americans with Disabilities Act*), а в 1991 г. — уточ-

ненный вариант Закона о гражданских правах. Оба этих акта призваны ликвидировать неравенство в трудовой сфере.

Влияние правительства на сферу деятельности И/О психологии является предметом многочисленных споров. Одни считают, что оно служит стимулом для развития данной профессиональной сферы, заставляя ее представителей видеть проблемы и искать их решения, которые в противном случае можно было упустить из виду. Другие полагают, что вмешательство политических и юридических структур ставит профессию И/О психологов под угрозу, переключая усилия на деятельность, выходящую за традиционно установленные пределы их компетенции. За последние 20 лет И/О психология значительно продвинулась вперед, не в последнюю очередь благодаря воздействию на нее внешних факторов. Правовой контроль, судя по всему, заставил психологов рассматривать более широкий спектр проблем и предлагаемых решений. В любом случае сегодня, в XXI в., быть И/О психологом — значит учитывать правовые стандарты, которых не знали наши предшественники.

На этом этапе своей истории И/О психология сыграла важную роль в военной сфере. Кэмпбелл (Campbell, 1990a) описывает попытки создать тест для отбора и расстановки военнослужащих. В этом проекте, на реализацию которого ушло почти 10 лет, участвовало много психологов. В ходе осуществления «Проекта *А*» была разработана **Батарея тестов профессиональной пригодности для вооруженных сил** (*Armed Services Vocational Aptitude Battery — ASVAB*). Каждый год через тестирование с помощью названной батареи тестов проходит около 300 000–400 000 претендентов на военную службу; из них отбирается 120 000–140 000 человек.

Следует также помнить о том, что существенное влияние на работу психологов оказали компьютерные технологии. Крэгер (Craiger, 1997) отмечает, что компьютеры, которые с 1950-х по 1980-е гг. служили в основном в военных целях, постепенно стали использоваться и для коммерческих задач. Изначально этой сложной технологией могли оперировать только высококвалифицированные специалисты с техническим образованием. Однако в 1981 г. появился первый автономный персональный компьютер, после чего все работники могли непосредственно соприкоснуться с новой технологией. В середине 1980-х появились компьютерные сети, позволяющие работникам задействовать общий источник информации. В качестве рабочих единиц стали рассматриваться не отдельные люди, а команды, функционирующие как компоненты более крупных организаций. «Информационный век» выдвинул на первый план генерирование и использование информации как неотъемлемую часть профессиональной деятельности. Появились особые профессии, о которых даже не задумывалось предшествующее поколение; некоторые из них касаются очень высокого уровня организации. Так, традиционные профессии главного управляющего делами и главного оперативного управляющего были объединены в одну — главного информационного управляющего.

За последние 20 лет произошли заметные изменения в теоретической базе И/О психологии. Многие годы в психологии доминировал бихевиоризм, согласно которому психолог должен заниматься изучением социальных факторов и факторов среды, которые определяют поведение человека. В 1980-е гг. психологи, в том числе и индустриальные, стали уделять более пристальное внимание когнитивным аспектам

поведения. Это предполагает рост интереса к тому, как человек получает информацию, поступающую из окружающей его среды, как он ее перерабатывает и каким образом это сказывается на его поведении. Некоторые ученые называют переход от бихевиористских позиций к когнитивной ориентации «когнитивной революцией».

Обзор

История развития И/О психологии наполнена различными фактами и фигурами. На эту отрасль повлияли разные обстоятельства, она развивалась на фоне глобального конфликта, будучи обусловленной социальным контекстом. История нашей науки достаточно короткая, а число соответствующих специалистов невелико, однако можно быть уверенным, что И/О психологи способствовали и способствуют развитию экономики и благополучия нации. В 1992 г. отмечалось столетие Американской психологической ассоциации. В честь этого события Катцел и Остин (Katzell & Austin,1992) написали обзор истории развития И/О психологии. Они отметили, что для нее характерно переплетение научных и практических достижений. На определенных этапах практика опережала собственно научные изыскания (особенно во время войны). На других более заметными были теоретические достижения. Однако, как уже отмечалось в этой главе, две эти стороны знания невозможны друг без друга. Катцел и Остин процитировали известное высказывание Мориса Вителя (*Morris Viteles*), одного из основателей нашей науки, который остроумно соединил две стороны И/О психологии: «Если что-либо ненаучно, это плохая практика; если что-либо непрактично, это плохая наука» (Katzell & Austin, 1992; p. 826). Фарр и Теслак процитировали замечание первого президента 14-го отделения Американской психологической ассоциации Брюса Мура (*Bruce Moore*), касающееся научно-практической двойственности рассматриваемой нами профессиональной отрасли: «Радикальному практику угрожает умственная ограниченность и близорукость, а радикальному ученому-теоретику — оторванность от фактов» (Farr & Tesluk, 1997; p. 484).

Наша профессия, как и многие другие, развивается циклично, т. е. интерес к ней и ее активность то растут, то снижаются. Например, Хайхауз (Highhouse, 1999) отмечает, что в результате Великой американской депрессии 1930-х гг. установилась практика консультирования по вопросам персонала в организациях. Но слабая поддержка такой деятельности со стороны менеджеров в конце концов привела к ее исчезновению, что случилось к 1960-х гг. В последнее десятилетие вновь возрос интерес к конфликтам типа работа/семья и психическому здоровью работников. В 1990 г. вышло в свет «Руководство по индустриальной и организационной психологии» (*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, — Dunnette & Hough); в первом из четырех томов издания указываются некоторые из наиболее значимых научных достижений, которые существуют в И/О психологии. В настоящее время она представляет собой междисциплинарную область знаний с точки зрения как ее содержания, так и методов исследования. Если вспомнить, такой же она была и на рубеже веков, когда возрос интерес к исследованиям рекламы, производственной эффективности и тестировании умственных способностей. В определенном смысле эволюция И/О психологии — это хроника быстрого распространения интересов по нескольким направлениям, что обусловлено рядом «сейсми-

ческих» событий. На заре «глобальной эры» цивилизации, когда стираются национальные и культурные грани, И/О психология также обращена к более широкому кругу проблем. Вхождение в эту новую эру заставляет познавать культуры, отличные от западных. Мы осознали, что существуют большие культурные различия в том, какое место в своей жизни человек отводит работе.

Кросс-культурная И/О психология

Кросс-культурная психология изучает «сходства и различия в индивидуальном психологическом и социальном функционировании, свойственном разным культурам и этническим группам» (Kagitcibasi & Berry, 1989; р. 494). Поскольку работа играет в нашей жизни одну из главных ролей, неудивительно, что И/О психологи вынуждены изучать кросс-культурные факторы в трудовом поведении. Эрец (Erez, 1994) выделяет следующие значительные изменения, происшедшие в мире и повлиявшие на нашу трудовую жизнь.

Культурное разнообразие на рынке труда. Демографические данные по США свидетельствуют, что к 2000 г. примерно треть от общего числа работников составляют афро- и латиноамериканцы. Объединение Европы и политические изменения в бывших республиках Советского Союза привели к массовой иммиграции, а следовательно, к преодолению культурных границ.

Масштабы сферы труда. Более 100 000 американских компаний размещают свой бизнес за границей. По оценкам специалистов, треть прибыли, получаемой ими, а также $^1/_6$ часть рабочих мест — результат интернациональной коммерческой деятельности. Наличие глобального конкурентного рынка требует изучения культуры, ценностей и деловой практики других стран, которые отличаются от нашей.

Объединение и приобретение компаний, совместные предприятия. В последние годы немалое число компаний объединяются, приобретают другие фирмы или проводят сокращения. Чаще именно иностранцы покупают американские компании в отличие от приобретения американцами фирм в других странах. Слияния и приобретения приводят к организационным сокращениям и массовым увольнениям; эти процессы затрагивают миллионы работников. Совместные предприятия — запланированная коммерческая деятельность двух или более организаций, часто предполагающая соприкосновение различных культур. Эти компании выступают партнерами, реализуя конкретный проект; например, швейцарская организация обеспечивает финансовую поддержку американской электронной компании для разработки телекоммуникационной системы, которая будет использоваться промышленным предприятием в Китае. При слиянии или совместной работе двух или более компаний очень часто возникает конфликт между организационными культурами.

Появление высокотехнологичных и телекоммуникационных систем. Революция в телекоммуникационных системах привела к созданию электронной почты, факсов, сотовых телефонов и телеконференций. Новые технологии облегчили глобальную коммуникацию и уменьшили необходимые для этого затраты времени. Подобные изменения активизировали кросс-культурное общение и соприкосновение с разными ценностями, нормами и формами поведения. Эрец отмечает, что

И/О психологам необходимо знать культурные различия, предлагая решения проблем трудового поведения, так как: «Успешное применение управленческих приемов зависит от их соответствия культурным ценностям. Культурные ценности служат критериями оценки той роли, которую играют различные управленческие подходы в обеспечении благополучия работника» (Erez, 1994; p. 601). Триандис (Triandis, 1994) приводит несколько практических примеров проблем, связанных с трудовой деятельностью и возникших из-за игнорирования культурных различий. Например, 25–40% американских менеджеров, отобранных для работы за границей, потерпели неудачу из-за «культурного шока», вызванного их новым назначением. Ценности и обычаи, характерные для одного общества, не обязательно соответствуют ценностям и обычаям других культур. Кроме того, существует различное понимание сути хорошей работы. В западных культурах более привлекательной является такая работа, которая апеллирует к индивидуальным возможностям и способностям, в других же обществах более привлекательной считается работа, обеспечивающая чувство сопричастности. Имеются также свидетельства о невозможности свести культурные различия к географическим границам. Ронен (Ronen, 1997) отмечает, что культура не определяется страной как таковой, поскольку на субкультуры внутри нации оказывают влияние уровень индустриализации, вероисповедание, экономическое благополучие. Помимо этого могут существовать как внутрикультурные, так и межкультурные вариации аспектов, которые интересуют И/О психологов, да и культура усваивается людьми в разной степени (Early & Randell, 1997). По мере глобализации мира психологи начинают критически осмысливать некоторые устоявшиеся представления о кросс-культурных проблемах, например о непременной географической обусловленности культуры (Hermans & Kempen, 1998) и возможности приложить западные (американские и европейские) теории к другим обществам (Poortinga, 1999).

Совершенно ясно, что сам смысл и характер труда не является универсальным. И/О психологи призваны содействовать процессу развития трудовых процедур, охватывающих разные культурные группы, чтобы получить наиболее желательный результат — экономическое и личное благополучие.

Задачи И/О психологии

Перед И/О психологией стоит трудная задача — добиться большего соответствия рабочей силы и условий труда в обстоятельствах, когда структура и того и другого стремительно изменяется. Существующая теперь рабочая сила во многом отличается от той, которая когда-либо существовала. Теперь больше людей стремятся найти работу, причем они имеют более высокий уровень образования. На рынке труда появилось больше женщин, желающих обрести полную занятость, увеличивается число супружеских пар, в которых работают и муж, и жена, а также становится все больше людей, чей родной язык не английский. Аналогичным образом меняется и характер работы. Появляется много вакансий в сфере услуг, требуются профессионалы, владеющие компьютерной грамотностью, увеличивается количество работ, предполагающих частичную занятость. Быстрые экономические изменения провоцируют масштабные увольнения, что вынуждает людей осваивать

новые профессиональные навыки уже в зрелом возрасте. Социальные изменения также влияют на сферу занятости, о чем свидетельствует становящаяся все более актуальной проблема употребления работниками наркотических веществ.

Еще один элемент в картине занятости — это темпы перемен. Хотя работа в определенном смысле всегда носит срочный характер, дефицит времени становится все острее. Стремительное развитие автоматизации и компьютеризации изменяет уровень требований к работникам. Продолжительность жизни растет, и многие люди, вышедшие на пенсию, вновь начинают работать. Медицинские расходы увеличиваются в угрожающем темпе, и работодатели вынуждены искать способы снижения своей ответственности за здоровье работников. Все более распространенным становится слияние и приобретение компаний; пострадавшие от этого работники должны находить способы преодоления стрессов, связанных с потерей работы, переводом на другое место или должность. Подобные факторы и условия становятся дополнительной нагрузкой к трудностям создания производственных условий, которые были бы одновременно экономически эффективными и удовлетворяли бы личностные потребности сотрудников. 2000 г. принято было рассматривать как футуристическую дату, символизирующую начало новой жизни. Вне зависимости от того, оказалась ли готовой к ней И/О психология, новое тысячелетие уже пришло.

Специалисты в рассматриваемой области знаний все лучше осознают тесную взаимосвязь между профессиональной и личной жизнью человека. Отделить одно от другого просто невозможно. Груз своих рабочих проблем мы приносим с собой домой, а наши личные проблемы могут отражаться на нашей профессиональной деятельности. В настоящее время получил распространение интегративный подход к психологии труда и ее влиянию на общее благополучие. Теперь И/О психологи исследуют такие темы, как досуг, эмоциональная поддержка со стороны членов семьи, преодоление профессионального стресса дома. Мы осознали, что сфера наших специальных интересов захватывает не только аспекты обычного трудового дня, ограниченного временем с 8.00 до 17.00.

И/О психология изучает трудовую жизнь человека, и поскольку та изменяется, происходят перемены и в данной отрасли знаний. Как профессиональная сфера она пребывает на стыке таких областей, в изучении которых у специалистов нет достаточного опыта. Мы бы пренебрегли своими обязанностями, если бы не захватили такие пространства, поскольку они являются закономерной и важной частью мира труда. Кроме того, все наши действия должны соответствовать профессиональному кодексу этики (American Psychological Association, 1992). На мой взгляд, задачи И/О психологии очень трудные, а множество проблем, которые мы рассматриваем, — неисчерпаемый стимул для работы. Некоторые дисциплины редко меняются в содержательном отношении, однако И/О психология, безусловно, не остается на одном и том же уровне.

Думаю, найдется не так уж много иных сфер исследования, которые были бы столь же важны для благополучия человечества, как И/О психология. Ни на что мы не тратим так много времени, как на работу. Индустриальная психология помогает нам понять свое главное жизненное предназначение. По мере того как американцы сталкиваются с проблемами, касающимися производительности, данная

отрасль знаний по-прежнему будет оказывать содействие в усовершенствовании мира. Катцел и Гуццо (Katzell & Guzzo, 1983) сообщают, что 87% психологических попыток улучшить производительность труда оказались успешными. Более того, Коларелли (Colarelli, 1998) подчеркивает, что ни в одном секторе экономики и ни в одной организации потенциал психологических вмешательств, направленных на разрешение социальных и организационных проблем, не используется в полной мере. Научный вклад, сделанный И/О психологами, настолько важен, что он привел к пересмотру федеральных законов, регулирующих трудовые отношения.

Мы как профессионалы в целом стремимся получить полное представление о проблемах, связанных с миром работы, в том числе о его количественных показателях и гуманистических аспектах. Завершив чтение этой книги, вы будете значительно лучше понимать поведение людей на работе. Возможно, некоторых из вас эта книга вдохновит на дальнейшую деятельность в сфере И/О психологии. Это весьма трудная, достойная и полезная профессия.

ГЛАВА 2

Методы исследования И/О психологии

У каждого из нас есть определенное представление о человеческом поведении. Некоторые из нас считают, что рыжеволосые люди темпераментны; динамичные лидеры — крупные и высокие; простые рабочие предпочитают вину пиво; единственная причина, по которой люди работают, — заработок и т. д. Список можно продолжить. Какие из таких представлений верны? Единственный способ выяснить это — провести **исследование**, или систематическое изучение феноменов в соответствии с научными принципами. Большая часть этой главы посвящена рассмотрению научных методов, используемых в сфере И/О психологии. Понимание исследовательского процесса помогает решать практические задачи, использовать результаты исследований других ученых, а также оценивать обоснованность утверждений, касающихся новой практики, оборудования и т. д.

Перед И/О психологами стоит множество практических проблем. Знание методов исследования позволяет целенаправленно искать решения, а не надеяться на случай. Понимание сути методов помогает также использовать результаты, полученные другими учеными. Одни факторы способствуют обобщению итогов исследования, другие — препятствуют. **Обобщенность** — это степень, в которой выводы, полученные на одной экспериментальной выборке, применимы по отношению к другой, зачастую большей. Очень часто новые методики преподносятся как превосходящие старые образцы; поэтому знание методов исследования помогает определить, какие из них в действительности ценны. Считается, что у науки трех основные цели: описание, прогнозирование и объяснение. Описательная функция сродни фотографированию: это получение картины, отражающей положение вещей. Исследователи могут описывать уровень производительности, число работников, уволившихся за год, средний уровень удовлетворенности работой и т. д. Вторая функция — прогнозирование. Исследователи пытаются предсказать, кто из работников проявит самую высокую продуктивность, кто, скорее всего, уволится, а кто будет не удовлетворен работой. Затем эта информация используется для выбора из претендентов потенциально лучших работников. Объяснительную функцию выполнить, пожалуй, труднее всего; это предположение относительно того, почему что-либо происходит. Объяснительная функция связана с поиском причин: почему производительность находится на данном уровне, почему увольняются сотрудники, почему они не удовлетворены работой и т. д.

Эта глава позволит вам составить некоторое представление о процессе исследования, осуществляемого в рамках И/О психологии. Процесс исследования начинается с формулирования проблемы и завершается получением выводов, основанных на достигнутых результатах. Эта глава призвана помочь вам стать осведомленными «потребителями» научной литературы, посвященной вопросам И/О психологии.

Эмпирический процесс исследования

На рис. 2.1 показаны основные этапы проведения эмпирического исследования. По существу, это пятиступенчатый процесс, включающий «петлю» обратной связи; таким образом, результаты 5-го этапа влияют на 1-й, составляющий начало дальнейшего изучения.

1. Какой вопрос или проблему требуется изучить?
2. Как спланировать исследование, чтобы ответить на поставленный вопрос?
3. Как надо производить измерения и собирать необходимые данные?
4. Какие статистические процедуры необходимо использовать для анализа данных? (Иными словами, как следует упорядочить и осмыслить полученную информацию?)
5. Как сделать выводы из полученных и проанализированных данных?

Рассмотрим более подробно каждый этап.

Рис. 2.1. Схема эмпирического исследования

Формулирование проблемы

Вопросы, оказывающиеся импульсом для начала исследования, не возникают просто так. Они основаны на определенной информации — на вашем собственном или чужом опыте решения проблемы, личной интуиции или конкретной теории. **Теория** — это утверждение, объясняющее связи между феноменами, например, теория, интерпретирующая влечение людей друг к другу. Проводя исследования, ученые все лучше узнают проблему и расширяют круг вопросов. Чей-либо опыт изучения может стимулировать исследования другого, — ученые продуктивно используют

выводы своих коллег. Тщательно рассмотрев предмет, исследователи выдвигают теорию, которая разъясняет данный феномен. Поступательность процесса, начиная со сбора данных и завершая формулированием теории, отражает **индуктивный метод**. Последовательное продвижение, но в обратном направлении, — **дедуктивный метод**. Используя последний, исследователь сначала формулирует теорию (основываясь на интуиции или предыдущих исследованиях), а затем проверяет ее, собирая соответствующие данные. Если теория верна, собранная информация это подтвердит; если же нет, то — опровергнет.

Ценность научной теории состоит в том, что она интегрирует и объединяет большой объем информации и задает общую схему исследования. Кэмпбелл (Campbell, 1990b), однако, отмечает, что как научную дисциплину психологию изучать значительно труднее, чем физику или химию. Люди слишком переменчивы и существенно отличаются друг от друга, чтобы их можно было охарактеризовать какой-либо единой формулой или уравнением. В физике и химии ситуация иная. Что бы ни происходило, у молекулы воды одна неизменная формула. В психологии нет ничего подобного универсальным законам природы, например трем законам Ньютона. Приведенные ниже цитаты иллюстрируют различные, но в одинаковой мере обоснованные взгляды на теорию.

«Нет ничего более практичного, чем хорошая теория», — утверждал выдающийся социальный психолог Курт Левин (*K. Lewin*).

«Исследование, спланированное в соответствии с теорией, окажется, скорее всего, бесполезным», — отмечал выдающийся экспериментальный психолог Бурхус Фредерик Скиннер (*B. F. Skinner*).

«Теория, как запотевшие очки, мешает видению», — говорил Чарли Чэн, выдающийся сыщик — персонаж детективных романов Э. Д. Биггерса.

Утверждение Курта Левина часто цитируют в психологической литературе. Смысл его состоит в том, что теория задает направление исследованию. Она синтезирует информацию, логически упорядочивает ее и служит ученому ориентиром в дальнейших исследованиях. Скиннер же считает, что на «доказательство» теорий тратится слишком много сил и времени, — т. е. теория управляет исследованием. Скиннер полагает, что большинство теоретических концепций благополучно канут в небытие, в них нет нужды для продуктивного исследования. Позиция известного психолога отражает радикальный эмпиризм. По мнению Чарли Чэна, ученые слишком заботятся о доказательстве собственных теорий и игнорируют информацию, которая не соответствует тому, что они хотят обнаружить. Хорошие ученые не позволяют себе искажать факты. Мы стараемся рассматривать теории не как «верные» или «неверные», а с точки зрения их полезности. В этом случае можно по-настоящему осмыслить проблему и понять ее значимость.

Кэмпбелл считает, что теории — это только средство достижения цели и поэтому сами по себе они не имеют особой ценности. Ученый утверждает, что теории должны «помочь нам поставить более целесообразные вопросы, дать толкования, которые обладают большей практической ценностью, установить ориентиры для использования исследовательских ресурсов в будущем» (Campbell, 1990b; p. 66–67). Теория является важным инструментом уточнения исследовательских вопросов;

однако она всего лишь один из путей формулирования научной проблемы. Другие методы также позволяют провести качественное исследование. Это особенно справедливо для такой прагматической области, как И/О психология, для которой характерно, что некоторые исследовательские проблемы рождаются непосредственно из повседневного производственного опыта. Если ежегодно увольняется 50% сотрудников компании, не нужно никакой теории, чтобы понять, насколько это серьезная проблема. Однако теория смены персонала поможет объяснить, с чем связана такая «текучесть кадров». С нашей точки зрения, роль теоретических концепций в рамках И/О психологии заключается в том, чтобы обеспечить полезные и практичные объяснения поведения, связанного с трудовой деятельностью, а не служить единственным источником исследовательских идей.

План исследования

План исследования — это программа его проведения. Исследователь может использовать разные стратегии; выбор метода зависит от характера изучаемой проблемы, а также от затрат и вероятности осуществления. Исследовательские стратегии можно сравнивать по нескольким параметрам, однако два из них наиболее важны:

- естественность условий, в которых проводится исследование;
- степень контроля психолога над процессом исследования.

Ни одна из стратегий не является безукоризненно оптимальной; всегда приходится чем-то поступаться. Упомянутые выше параметры влияют как на внутреннюю, так и на внешнюю валидность. **Внутренняя валидность** отражает ту меру, в какой результаты исследования можно объяснить именно исследуемыми, а не какими-либо другими переменными. **Внешняя валидность** показывает меру, в какой результаты данного исследования соответствуют другим людям и условиям, которые не были им охвачены. Этот параметр является эквивалентом обобщения. Если исследование не обладает достаточной внутренней валидностью, оно не может иметь и внешней валидности.

Естественность условий исследования. Ряд стратегий позволяет изучить проблему в естественных условиях ее существования. Использование таких стратегий желательно, поскольку мы не должны разрушать или искажать исследуемый феномен. Некоторые же стратегии исследования предполагают определенную искусственность, поскольку проблема изучается в неестественных для нее условиях. Хоторнские исследования, например, проводились непосредственно на заводе с реальными работниками, выполняющими свои обычные обязанности. Однако иногда нет необходимости учитывать естественную обстановку, поскольку изучаемое поведение рассматривается как независимое от внешних условий. Например, исследование, проводимое в рамках инженерной психологии, которое проверяет скорость реакции на красный и зеленый свет, можно осуществить с одинаковым успехом и в естественных, и в лабораторных условиях.

Степень контроля. При использовании одних стратегий психолог скрупулезно контролирует ход исследования. При использовании же других контроль практически невозможен. В Хоторнских исследованиях ученые могли регулировать уровень освещения в рабочих помещениях, устанавливая (или демонтируя) лампы,

хотя, как оказалось, на производительность труда влияют другие факторы. Но предположим, что вы хотите исследовать связь между возрастом человека и его отношением к И/О психологии. Особенно вас интересует возможность сравнить мнение тех, кому за 40, с отношением людей, которым еще нет 40 лет. Вы разрабатываете опросник, в котором испытуемым предлагается поделиться своими суждениями относительно И/О психологии (интересна ли она, трудна ли для понимания и т. д.), и распространяете его среди своих однокурсников. Оказывается, что всем вашим однокурсникам меньше 40 лет. Получается, что у вас нет информации о группе людей, которым уже за 40, и вы не можете ответить на поставленный вопрос. Это пример низкой степени контроля (вы не контролируете возраст испытуемых), который особенно характерен для исследований, где применяются опросники.

Основные методы исследования

В этом разделе мы рассмотрим четыре основных метода исследования, которые используются в рамках И/О психологии. **Основной метод исследования** — тот, который является исходным или главным источником данных, касающихся конкретного вопроса, на который и должно ответить исследование. Идеальных методов не существует; ни один метод не обеспечивает одновременно высокой степени естественности и контроля. Далее даны описания и примеры каждого из методов, рассматриваемых нами.

Лабораторный эксперимент. Он проводится в специально созданных организационных условиях, которые отличаются от существующих в реальности. В лаборатории экспериментатор имеет возможность жестко контролировать ход исследования, особенно условия наблюдения за поведением. Автор планирует исследование, чтобы определить, как те или иные аспекты окружения влияют на поведение. Лабораторные условия должны отражать определенные параметры естественной среды, в которой реализуется подобное поведение. Хорошо спланированный лабораторный эксперимент предполагает одновременное воссоздание условий как типичных, так и нетипичных для естественной среды. Кроме того, исследователь случайным образом распределяет испытуемых на группы, подвергающиеся разным воздействиям, что повышает уровень контроля и облегчает получение выводов о причинных связях.

Стройферт и др. (Streufert et al., 1992) провели лабораторный эксперимент, позволяющий оценить влияние алкогольной интоксикации на визуально-моторную функцию. Выборка состояла из взрослых мужчин. Испытуемых изучали два дня: в первый день они употребляли алкоголь, а во второй — минеральную воду (опрысканную этанолом для придания ей запаха алкоголя). Минеральная вода служила контрольным условием, с которым сравнивалась алкогольная интоксикация. Доза алкоголя должна была привести к такому его уровню при дыхании, который равнялся бы либо 0,05, либо 0,1 (юридически зафиксированный стандарт для алкогольной интоксикации). Визуально-моторная функция измерялась с помощью задания, сходного с видеоигрой *Pac-Man*. Исследователи изучили несколько аспектов выполнения заданий, включая готовность к риску и количество ошибок. У каждого испытуемого результаты в условиях алкогольной интоксикации были сопоставлены с результатами, зафиксированными в контрольных условиях. Оказалось, что

после употребления алкоголя количество допускаемых ошибок стало значительно больше. Было обнаружено серьезное ухудшение результативности даже при сравнительно низком уровне интоксикации (0,05). Под влиянием алкоголя часть испытуемых демонстрировала большую осторожность (следовательно, более продолжительное время реакции) при выполнении визуально-моторного задания, добиваясь снижения числа ошибок благодаря меньшей скорости реакции. Исследователи сочли ошибки при выполнении задания эквивалентными ошибкам авиадиспетчеров, предупреждающих летчиков об опасном сближении самолетов. Кроме того, хотя снижение скорости реакции способно сократить количество ошибок, оно может помешать совершению необходимых защитных маневров.

Это исследование иллюстрирует определяющие характеристики лабораторного эксперимента. Контролируя другие факторы, исследователи сумели обнаружить причинную связь между употреблением алкоголя и успешностью выполнения визуально-моторных заданий. Они также могли контролировать дозу алкоголя, чтобы добиться его уровня в выдыхаемых парах, эквивалентного 0,05 или 0,1, что признано типичным показателем интоксикации, которая возникает при употреблении алкоголя в естественных условиях. Тем не менее то, насколько обобщенными являются навыки, необходимые для выполнения выбранной визуально-моторной задачи (имеют ли они отношение к реальной работе), вызывает сомнение. Некоторые виды профессиональной деятельности, например хирургия, требуют еще большей концентрации и координации. В этом случае значимость «ошибок», вызванных алкогольной интоксикацией, будет выше. Другие виды деятельности, например ручной труд, предъявляют менее жесткие требования в отношении визуально-моторных навыков; ошибки в этом случае менее значимы. Иными словами, результаты, полученные в исследовании, касаются влияния алкоголя на визуально-моторную функцию, а не на весь спектр навыков, необходимых для различных видов профессиональной деятельности. И все же лабораторный эксперимент является классическим методом исследования, позволяющим получить ответы на конкретные исследовательские вопросы, а результаты подобных экспериментов часто могут интерпретироваться с большой долей точности.

Квазиэксперимент. *Квази* означает «кажущийся, но не реальный»; поэтому квазиэксперимент похож на эксперимент, но в действительности предполагает менее строгий контроль над переменными. Это стратегия исследования, при которой часть переменных подвергается манипуляциям в естественных условиях (обследуемые не воспринимают ситуацию как созданную специально для проведения исследования). Как и при лабораторном эксперименте, исследователь оценивает влияние нескольких переменных на поведение испытуемых. Но здесь уровень контроля меньше. В первом случае они подвергаются манипуляциям по усмотрению экспериментатора и могут включаться или исключаться согласно плану исследования. В квазиэксперименте переменные, существующие в естественных условиях, также становятся частью исследования. Способствуя реалистичности изучения, они вместе с тем понижают степень контроля со стороны исследователя. Кроме того, в полевых условиях часто невозможно случайное распределение испытуемых на группы, что приводит к более слабой обобщенности выводов.

Лэтам и Кин (Latham & Kinne, 1974) описывают исследование, являющееся наглядным примером квазиэксперимента. В нем оценивалось влияние однодневной программы тренинга, направленной на развитие навыков постановки цели, на производительность труда работников деревообрабатывающей промышленности. Испытуемыми были 20 бригад, работающих на лесозаготовках. Их поведение наблюдалось во время выполнения ими обычных профессиональных обязанностей — сбора пиломатериалов в лесу. Экспериментаторы разделили испытуемых на 2 группы по 10 бригад в каждой. Исходя из ряда факторов, исследователи добились того, что группы оказались равноценными по способностям и опыту. Первая прошла однодневный курс тренинга, направленного на развитие навыков постановки производственных целей (это касалось вопроса о том, сколько кордов древесины нужно добывать в час). Вторая группа не получала никаких инструкций и работала как обычно. В течение следующих 3 месяцев экспериментаторы следили за производительностью обеих групп. Результаты показали, что бригады, прошедшие тренировку по постановке производственных целей, заготавливали значительно больше древесины, чем другие бригады. Таким образом, исследование подтвердило ценность постановки целей в производственном контексте.

Главное достоинство этого научного опыта, иллюстрирующего особенности использования квазиэксперимента, заключается в естественности контекста. Реальные рабочие обследовались по месту их повседневной работы. Антуражем был лес, а не лаборатория, где рабочим пришлось бы домысливать ситуацию. Хотя план исследования был недостаточно сложным, чтобы исключить альтернативные объяснения наблюдавшегося поведения, он все-таки позволил исследователям сделать вывод о том, что повышение производительности труда обусловлено развитием навыков постановки целей. Этот научный опыт показывает и определенные недостатки квазиэксперимента. Некоторые работники, кого предполагалось включить в группу тренинга, отказались от участия в ней. Это заставило исследователей перепланировать часть из намеченных мероприятий. Кроме того, немногие И/О психологи способы убедить компанию изменить рабочие операции в исследовательских целях. (Один из авторов данного исследования был фактически нанят лесопромышленной компанией, что, несомненно, повлияло на ее готовность участвовать в исследовании.)

Опросник. При использовании опросника основным источником информации являются отчеты самих испытуемых. При его создании учитывается, грамотен ли человек. Опросники представляют собой средство сохранения анонимности респондентов, если исследуемый вопрос довольно щепетилен. Кроме того, они являются весьма эффективным средством сбора данных.

Мерфи, Торнтон и Прю (Murphy, Thornton & Prue, 1991) применили опросники для того, чтобы оценить приемлемость проверки работников на употребление наркотиков. Авторы попросили 2 выборки студентов (в одну вошли те, чей возраст соответствовал типичному для учащихся колледжа; во вторую — те, кто был старше) указать, насколько они считают оправданным проверку на употребление наркотиков в каждой из 35 профессий (среди которых были, например, такие как продавец, хирург, механик, летчик). Студенты оценили предложенные им работы по 7-балльной шкале, отмечая, насколько — от низкой до высокой степени — прием-

лема проверка на употребление наркотиков в рамках каждой из них. Профессии были тщательно подобраны, чтобы представлять разнообразные навыки и особенности темперамента, необходимые для успешной деятельности, а также разные типы физического состояния при выполнении работы. Как показали результаты, приемлемость проверки сотрудников на употребление наркотиков наиболее тесно связана с тем, опасна ли данная работа для выполняющего ее, его коллег и других людей. Авторы заключили, что на одних работах проверку на употребление наркотических веществ ввести сравнительно легко, а на других для этого придется преодолевать значительное сопротивление. Кроме того, ответы обеих групп студентов были практически одинаковы; отношение к проблеме студентов, чей возраст был типичным для учащихся колледжа, оказалось сходным с отношением более взрослых студентов (их средний возраст — 35 лет). Однако результаты выявили высокую степень колебаний отношения к предложенному вопросу среди членов обеих групп. Одни испытуемые приветствовали проверку на употребление наркотиков на всех работах, другие считали ее неприемлемой ни для какой профессии.

Опросники — очень популярный метод исследования в И/О психологии; однако у них есть ряд практических недостатков. Некоторые люди не желают заполнять формы и возвращают их исследователю. Рот и Бевир (Roth & BeVier, 1998) отмечают, что при исследовании общественного мнения считается приемлемой 50-процентная норма возврата, а вот если опросники отправлены по почте, цифра часто оказывается значительно меньше 50%. Например, в исследовании Мерфи и др. (Murphy et al., 1991) уровень возврата опросников, отправленных по домашним адресам студентов старшей возрастной группы, составил 31%. Столь низкий показатель ставит под сомнение репрезентативность или искренность полученных ответов по отношению к группе как целому. Рогельберг, Лонг, Седербург и Кристол (Rogelberg, Luong, Sederburg & Cristol, 2000) установили, что лица, отказывающиеся заполнять опросники в организационном исследовании, демонстрируют более негативное отношение к различным аспектам своей работы, чем те, кто заполняет их. Эти выводы заставляют сомневаться в том, что ответы респондентов в некоторых исследованиях могут быть обобщены и распространены на большие популяции. Однако по данным, которые приводит Стэнтон (Stanton, 1998), при использовании Интернета возврат незаполненных или не полностью заполненных опросников меньше, чем при использовании обыкновенной почты. Автор рассматривает Интернет как эффективное средство сбора данных. Увеличивающиеся расходы на пересылку — одна из проблем «почтовых» опросов. Обычно исследователи платят за пересылку в обоих направлениях. Несмотря на все недостатки, опросники широко используются в И/О психологии для исследования самых разнообразных вопросов.

Наблюдение. Это метод, который применяется при исследовании проявленного поведения. В естественных условиях последнее можно наблюдать в течение продолжительного периода времени, а затем фиксировать и категоризовать. Как исследовательский метод наблюдение используется в И/О психологии не очень широко, главным образом потому, что он предполагает большие затраты времени и сил.

Комаки (Komaki, 1986) попыталась определить поведение, отличающее эффективных менеджеров от неэффективных. В ее исследовании наблюдатели фиксировали поведение 25 менеджеров: 12 до этого были признаны эффективно мотиви-

рующими других работников, а 12 — относительно неэффективными. Примерно 20 получасовых наблюдений поведения за каждым менеджером проводились в течение 7 месяцев (всего 232 часа наблюдения). За менеджерами следили в процессе выполнения ими привычных профессиональных обязанностей. Наблюдатели не попадали в поле зрения менеджеров, они находились на расстоянии, с которого им все было слышно. Они использовали специально разработанные формы фиксирования и кодирования наблюдений. Комаки обнаружила, что главное отличие эффективных менеджеров от неэффективных — это частота отслеживания ими работы сотрудников. Первые тратили больше времени на выборочный контроль выполнения заданий их подчиненными. Полученные результаты были проинтерпретированы как недооценка важности отслеживания решающих действий в обеспечении эффективного менеджмента. Однако этот вывод нуждается в подкреплении эмпирическими доказательствами, поскольку за менеджерами просто наблюдали, не пытаясь контролировать другие переменные, которые могли бы объяснить полученные результаты.

Наблюдение — ценный метод для генерирования идей, которые затем следует проверить с помощью других способов исследования. Оно обеспечивает нас данными в условиях, где обычно и реализуется конкретное поведение. Однако возникает вполне резонный вопрос: насколько эффективным может быть наблюдатель, чья роль подобна «мухе на стене», — наблюдать за поведением, но не влиять на него? В исследовании, приводимом Комаки, менеджеры отлично понимали, что за ними внимательно следят. Если принять это во внимание, то возникает следующий вопрос: в какой мере менеджеры корректировали свое поведение, делая его социально желательным (например, контролируя подчиненных)? Возможно, эффективные менеджеры более восприимчивы к социальным сигналам и поэтому им лучше удается демонстрировать свои положительные стороны. Важно учитывать, что мы имеем дело с интерпретациями поведения («почему»), а не с поведением как таковым («что»). Считается, что для успешного применения этого метода исследования решающим является принятие наблюдателей испытуемыми и доверие к ним последних.

В табл. 2.1 четыре основных метода исследования сравниваются по двум главным параметрам — контроль исследователя и естественность условий. Ни один из методов не предполагает наличия высоких показателей по обоим параметрам. Всегда что-то будет упущено; исследователь может пожертвовать естественностью ради контроля или наоборот — в зависимости от задач исследования. При выборе стратегии необходимо руководствоваться целью исследования и доступными ресурсами. Квалифицированный И/О психолог знает преимущества и недостатки каждого метода.

Таблица 2.1

Сравнение основных стратегий исследования

	Лабораторный эксперимент	Квази-эксперимент	Опросник	Наблюдение
Контроль (возможность оценивать причинные связи)	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень	Низкий уровень
Естественность условий	Низкий уровень	Высокий уровень	Средний уровень	Высокий уровень

Второстепенные методы исследования

Если с помощью основных методов исследования происходит сбор или генерирование новой информации по какому-либо научному вопросу, то при использовании **второстепенных методов исследований** в центре внимания находятся данные, уже полученные в других исследованиях благодаря основным методам. Один из таких второстепенных методов — мета-анализ (Hunter & Schmidt, 1990; Rosenthal, 1991) — который все чаще используется в сфере И/О психологии. **Мета-анализ** — это статистическая процедура, в результате которой синтезируются результаты многих независимых исследований. Данный метод основан на предположении о том, что, объединив результаты разнообразного изучения определенной темы, а не полагаясь на данные одного исследования, мы сможем получить более точные выводы по интересующему нас вопросу. Итог мета-аналитического исследования обычно называют «оценкой истинных отношений» между изучаемыми переменными, поскольку он, по нашему мнению, ближе к истине, чем результат любого единичного исследования. Типичный мета-анализ может включать результаты 25 или более отдельных эмпирических исследований. Именно потому его иногда называют «исследованием исследований». Хотя описание статистических уравнений, используемых при мета-анализе, не входит в задачи этой книги, можно сказать, что они нередко предполагают некоторую корректировку в соответствии с характеристиками исследования (например, качеством использовавшихся методик и величиной выборки), влияющими на его результаты.

Несмотря на кажущуюся объективность этого метода, при проведении мета-анализа исследователю приходится принимать ряд субъективных решений. Например, решать, какие эмпирические исследования учесть. Включить можно все, что когда-либо проводились по данной теме, или только те из них, которые отвечают критериям эмпирического качества или точности. Последнее предпочтительнее потому, что результаты мета-анализа равноценны по качеству включенным в него исследованиям. Обращение к недобротным эмпирическим данным снижает уровень получаемых выводов. Вторую проблему называют «эффектом архивирования». Исследования, в которых были получены отрицательные результаты, не публикуются (и поэтому становятся недоступными широкому кругу ученых) так же часто, как исследования, в которых были получены положительные результаты. Неопубликованные исследования «архивируются», а опубликованные оказываются несколько искаженными, поскольку открывают положительные результаты. Таким образом, мета-анализ опубликованных исследований может привести к тенденциозным выводам из-за отсутствия публикаций, освещающих негативные выводы. Кроме того, Острофф и Харрисон (Ostroff & Harrison, 1999) отмечают, что исходные исследования, посвященные одной проблеме, иногда различаются по **уровню анализа**, который осуществлен исследователями. Например, в одном случае оцениваются отдельные установки членов рабочей команды, а в другом — установки разных команд, работающих друг с другом. Включать результаты этих двух различных работ в одно мета-аналитическое исследование было бы неправильным шагом, поскольку уровнем (или объектом) анализа в первом исследовании был отдельный человек, а объектом второго — рабочая команда. Остроффи Харрисон

утверждают, что, проводя мета-анализ, исследователи должны проверять, не направлены ли исследования, результаты которых они используют, на изучение разных проблем. Это примеры того, что́ необходимо принимать во внимание при проведении мета-анализа (Wanous, Sullivan, & Malinak, 1989).

Несмотря на трудность принятия некоторых из этих решений, в И/О психологии мета-анализ остается довольно популярной процедурой. Проводимое усовершенствование и теоретическое уточнение его приемов (Raju, Burke, Normand & Langlois, 1991) свидетельствуют о неослабном интересе к этому методу в различных областях психологии. Например, многие компании спонсируют программы по отказу от курения своих сотрудников, чтобы улучшить их здоровье и сократить расходы на медицинское обслуживание. Висвезваран и Шмидт (Wiswesvaran & Schmidt, 1992) подвергли мета-анализу результаты 633 исследований отказа от курения, в которых приняли участие более 70 000 курильщиков. Исследователи обнаружили, что 28,6% курящих отказываются от своей привычки после участия в соответствующей программе, однако результаты этого зависят от типа последней. Обучающие программы оказались в два раза эффективнее тех, которые основаны на фармакологическом вмешательстве. Результаты этого мета-анализа способны помочь организациям в разработке эффективных программ отказа от курения для своих сотрудников.

Хантер и Шмидт (Hunter & Schmidt, 1996) уверены в научной ценности мета-анализа. Они считают, что он может изменить способ проведения исследования и послужить руководством при решении важнейших социальных вопросов. Шэдиш (Shadish, 1996) утверждает, что мета-анализ вместе с использованием отдельных статистических процедур и процедур планирования исследования также помогает обнаружить причинные связи. Очевидно, что в настоящее время мета-анализ становится важным методом обработки данных и, несомненно, останется таковым и в будущем.

Качественное исследование

В последние годы ряд научных дисциплин проявляет особый интерес к тому, что называют **качественным исследованием**. Это название несколько обманчиво, поскольку предполагает отсутствие каких-либо количественных процедур (статистического анализа), что не соответствует действительности. Качественное исследование подразумевает новую трактовку научных вопросов и их влияния на выводы, касающиеся исследуемых феноменов. Качественное исследование (по сравнению с традиционными методами) требует от психолога большей личной вовлеченности в процесс изучения, а не отстраненности и строгой объективности.

Максвелл (Maxwell, 1998) утверждает, что качественное исследование обычно начинается с постановки вопроса, почему исследователь вообще заинтересован в его проведении. Максвелл указывает три вида мотивов проведения научного исследования: личные, практические и научные. Личные — это те мотивы, которые стимулируют именно *вас* заняться изучением проблемы; к ним можно отнести желание изменить определенную ситуацию или просто продвинуться в своей научной карьере. Такие мотивы зачастую пересекаются с практическими и научными. Очень

важно осознавать свои личные побуждения и понимать, как они влияют на ход исследования. В той мере, в какой процедуры анализа основаны на персональных предпочтениях, а влияние их на методы и результаты не просчитано, существует риск прийти к ошибочным выводам. Практические мотивы предполагают совершение чего-либо — удовлетворение некой потребности, изменение конкретной ситуации или достижение определенной цели. Научные же мотивы предполагают понимание чего-либо — осмысление происходящего и его причин. Максвелл советует ученым в полной мере осознавать все мотивы проведения исследования и учитывать то, как их взаимодействие может отразиться на его выводах.

Суть качественного исследования состоит в осознании множества путей, идя которыми мы можем понять тот или иной феномен, познать его, наблюдая, слушая, иногда даже включаясь в него. Примером качественного научного подхода служит **этнография**. Феттерман (Fetterman, 1998) определяет ее как искусство и науку описания группы или культуры. Описывать можно любую группу, в том числе рабочую или организацию в целом. Этнограф тщательно изучает повседневную жизнь членов группы, сосредоточиваясь на наиболее устойчивых стереотипах поведения. Этнографы стараются непредвзято относиться к изучаемой группе. Предубеждения относительно поведения ее членов и их образа мыслей могут серьезно исказить результаты исследования. Однако ученому трудно, если вообще он может это сделать, начать свое исследование, не принимая в расчет определенную проблему или теорию. Этнографы считают, что позиции членов группы и исследователя (постороннего) можно объединить, что позволит получить живой портрет исследуемого коллектива. Взгляд изнутри называется **эмик-**перспективой (*emic perspective*), а взгляд снаружи — **этик-**перспективой (*etic perspective*). Поскольку в группу входит множество членов, существуют разные эмик-представления об образе мыслей и поведении составляющих ее людей. Различное восприятие происходящего в группе помогает исследователю понять дезадаптивные стереотипы поведения. Большинство этнографов начинают свое изучение с эмик-данных, а затем пытаются понять их с научной или с этик-перспективы. Для проведения высококачественного этнографического исследования необходимо учитывать обе точки зрения: выверенная, тонкая интерпретация групповых процессов в сочетании с методами сбора информации.

В И/О психологии методы качественного исследования распространяются относительно медленно. Исторически сложилось, что в нашей дисциплине принят количественный подход к исследованию различных феноменов, например метаанализ. Однако для исследования организационных вопросов все чаще используются качественные методы. Например, ученые пытаются понять процессы найма и отбора кадров с точки зрения кандидатов на вакантное место, а не только исходя из позиции нанимающей организации. В связи со все большей распространенностью в организациях рабочих команд этнографические методы исследования вполне могут способствовать нашему пониманию сложного взаимодействия в группе (Brett, Tinsley, Janssens, Barsness & Lytle, 1997). В конечном счете нет никакой нужды выбирать между качественными и традиционными методами исследования. Необходимо осознать, что оба подхода могут помочь нам в исследовании интере-

сующей нас темы. Ли, Митчелл и Саблински (Lee, Mitchel & Sablynski, 1999) считают, что в будущем качественные методы найдут широкое применение в сфере И/О психологии, поскольку исследователям необходимы дополнительные методы для изучения важных вопросов. В этой книге наряду с данными эмпирических исследований приводятся описания отдельных примеров и заметки, что должно помочь читателю лучше понять проблемы И/О психологии.

Измерение переменных

Разработав план исследования, исследователь должен его осуществить и измерить интересующие его переменные. **Переменная** представлена символом, который может принимать различные числовые значения. **Количественные переменные** (возраст, время) являются числовыми по существу (21 год или 16 минут). **Качественные переменные** (пол, раса) не являются числовыми по своей сути, но могут быть «зашифрованы» с помощью чисел (например, женский пол = 0, мужской пол = 1; или белый = 0, чернокожий = 1, латиноамериканец = 2, азиат = 3 и т. д.). В исследовании не важно, какое числовое значение придано качественным переменным, поскольку оно всего лишь обозначает данные переменные, делая возможным измерение.

Переменные, которые используются в исследованиях, осуществляемых в рамках И/О психологии. Термин *переменная* применяется вместе с другими понятиями. В этой книге наиболее часто наряду с термином «переменная» употребляются такие понятия, как *независимая*, *зависимая*, *прогностическая* и *критерий*. Независимая и зависимая переменные особенно тесно переплетены с экспериментальными стратегиями исследования. **Независимые переменные** — те, которыми исследователь манипулирует или которые контролирует. Они выбираются экспериментатором, затем устанавливается их уровень, после чего они исследуются, чтобы определить их влияние на какие-либо другие переменные. В лабораторном эксперименте, который провели Стройферт и др. (Streufert et al., 1992), независимой переменной был уровень алкогольной интоксикации. В квазиэксперименте, осуществленном Лэтамом и Кинне (Latham & Kinne, 1974), независимой переменной оказалась однодневная программа, направленная на развитие навыков постановки целей.

В экспериментах оценивается влияние независимых переменных на зависимую. **Зависимая переменная** чаще всего является предметом интереса исследователя. Обычно это некий аспект поведения (или в некоторых случаях установки, отношение). В исследовании влияния алкогольной интоксикации (Streufert et al., 1992) зависимой переменной была успешность выполнения испытуемыми визуально-моторного задания. В исследовании, которое провели Лэтам и Кинне (Latham & Kinne, 1974), ею стало количество кордов древесины, заготовленных лесопромышленными бригадами.

Одна и та же переменная может быть как зависимой, так и независимой, что обусловлено целями исследования. На рис. 2.2 показано, как одна переменная (профессиональная успешность работника) может быть либо зависимой, либо независимой. В первом случае исследователь пытается изучить влияние различных стилей лидерства (независимая переменная) на профессиональную успешность работника (зависимая переменная). Исследователь может выбрать два стиля лидерства (строгий контроль или непринужденность и добродушие), а затем оценить их воз-

действие на профессиональную успешность. Во втором же случае исследователя интересует, как профессиональная успешность работника (независимая переменная) влияет на его обучаемость (зависимая переменная). Работников делят на группы «успешных» и «неуспешных». Затем обе они проходят программу обучения, в ходе которой выясняется, обучаются ли «успешные» работники быстрее, чем «неуспешные». Переменные сами по себе не могут быть независимыми или зависимыми. Это зависит от намерений исследователя.

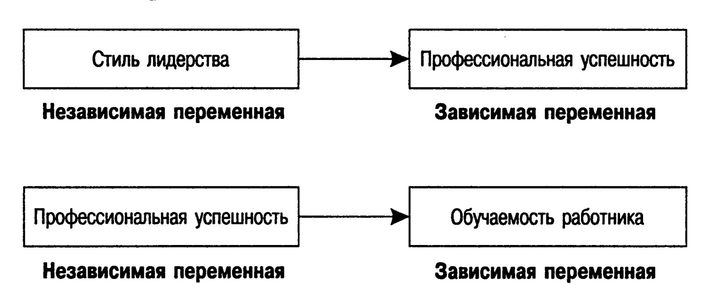


Рис. 2.2. Профессиональная успешность как зависимая или независимая переменная

В И/О психологии часто используются прогностические переменные и переменные критериев. Если данные по одной из них могут прогнозировать показатели по второй переменной, они называются **прогностической переменной** и **переменной критериев** соответственно. Например, средний уровень успеваемости учащегося старших классов может послужить прогнозом для среднего уровня его же успеваемости в колледже. Тогда первый оказывается прогностической переменной, а второй — переменной, связанной с критериями. Как правило, именно последний тип переменных находится в центре внимания исследователей. Однако нет никаких гарантий, что с помощью прогностической переменной можно просчитать то, что нам надо знать (критерий). Прогностические переменные сходны с независимыми, а имеющие отношения к критериям — с зависимыми. Разница между ними заключается в функции исследовательской стратегии. Независимые и зависимые переменные используются в эксперименте, а две другие — при любой исследовательской стратегии, когда целью является определение статуса испытуемых по одной переменной (критерию) в виде функции от их статуса по другой переменной (предиктору). Независимые переменные предполагают логическое выведение причинных связей, что не всегда справедливо в отношении прогностических переменных.

Анализ данных

Собрав данные, исследователь должен их осмыслить. Именно на этом этапе возникает необходимость в статистических показателях. Многие студенты относятся к ним с подозрением. Хотя некоторые методы статистического анализа довольно сложны, большинство из них вполне доступны для понимания. Статистические методы можно сравнить с клюшками для гольфа — инструментами, помогающими лучше выполнять работу. Подобно тому как для игры в гольф необходимы различные клюшки, так и для решения разных исследовательских проблем требуется ряд методов статистического анализа. Знание всего разнообразия таких методов поможет

вам лучше понять исследовательскую проблему. Не представляя азов статистики, трудно понять процесс исследования. Рассмотрим кратко основы статистики.

Дескриптивная[1] статистика просто описывает данные. Это начало процесса анализа информации, позволяющее исследователю в целом представить, какие данные он получил. Такого рода статистика позволяет узнать форму распределения показателей, главную тенденцию распределения, а также разброс или изменчивость показателей.

Распределения и их формы. Предположим, исследователь, используя традиционный тест интеллекта, измеряет его уровень у 100 испытуемых. В табл. 2.2 представлены эти 100 показателей. Чтобы как-то осмыслить данные цифры, их следует распределить по величине и составить точечную диаграмму. На рис. 2.3 показано, как эти 100 показателей выглядят при частотном распределении. Поскольку показатели различны, они сгруппированы по равнозначным категориям, где каждый интервал содержит по 10 пунктов.

Таблица 2.2

Сто показателей интеллекта

133	141	108	124	117
110	92	88	110	79
143	101	120	104	94
117	128	102	126	84
105	143	114	70	103
151	114	87	134	81
87	120	145	98	95
97	157	99	79	107
108	107	147	156	144
118	127	96	138	102
141	113	112	94	114
133	122	89	128	112
119	99	110	118	142
123	67	120	89	118
90	114	121	146	94
128	125	114	91	124
121	125	83	99	76
120	102	129	108	98
110	144	89	122	119
117	127	134	127	112

[1] Или описательная. — *Примеч. науч. ред.*

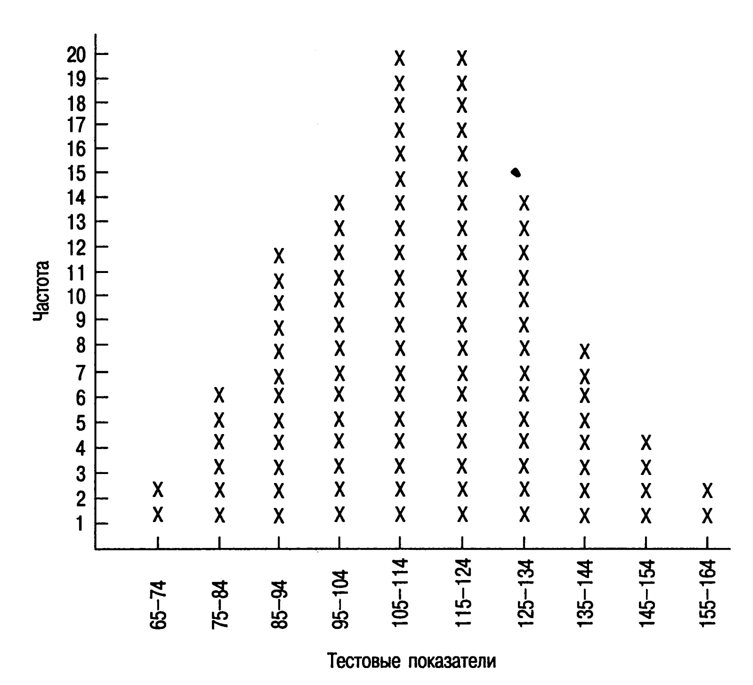


Рис. 2.3. Частотное распределение 100 тестовых показателей (сгруппированные данные)

Этот рисунок позволяет сделать определенный вывод о тестовых показателях интеллекта. Заметьте, наиболее часто встречающиеся из них находятся в середине распределения; количество высоких и низких показателей уменьшается по мере удаления от центра. Распределение, представленное на рис. 2.3, называется *нормальным,* или *«колоколообразным»*. В психологическом исследовании многие переменные распределены нормально — с наиболее часто встречающимися средними показателями и постепенно уменьшающимся количеством показателей при приближении к крайним точкам. На рис. 2.4 дано классическое нормальное распределение. Здесь кривая в отличие от той, что можно обозначить на рис. 2.3, имеет более правильную форму, поскольку включение множества тестовых показателей «сглаживает» распределение.

Не все распределения являются нормальными; некоторые из них искривлены. Если преподаватель проводит легкий тест, большая доля высоких показателей отразится в смещенном, или *асимметричном*, распределении. На рис. 2.4, *б* изображено отрицательное асимметричное распределение («хвост» кривой указывает в отрицательном направлении). Противоположный наклон получается в том случае, если, к примеру, преподаватель проведет сложный тест; результат — позитивно смещенное распределение («хвост» кривой указывает в положительном направлении), как на рис. 2.4, *в*. Таким образом, выяснение особенностей распределения данных — один из способов их осмыслить. Основываясь на форме распределения, мы можем прийти к определенным выводам. (В случае отрицательно смещенного распределения тестовых показателей следует говорить о легкости теста.)

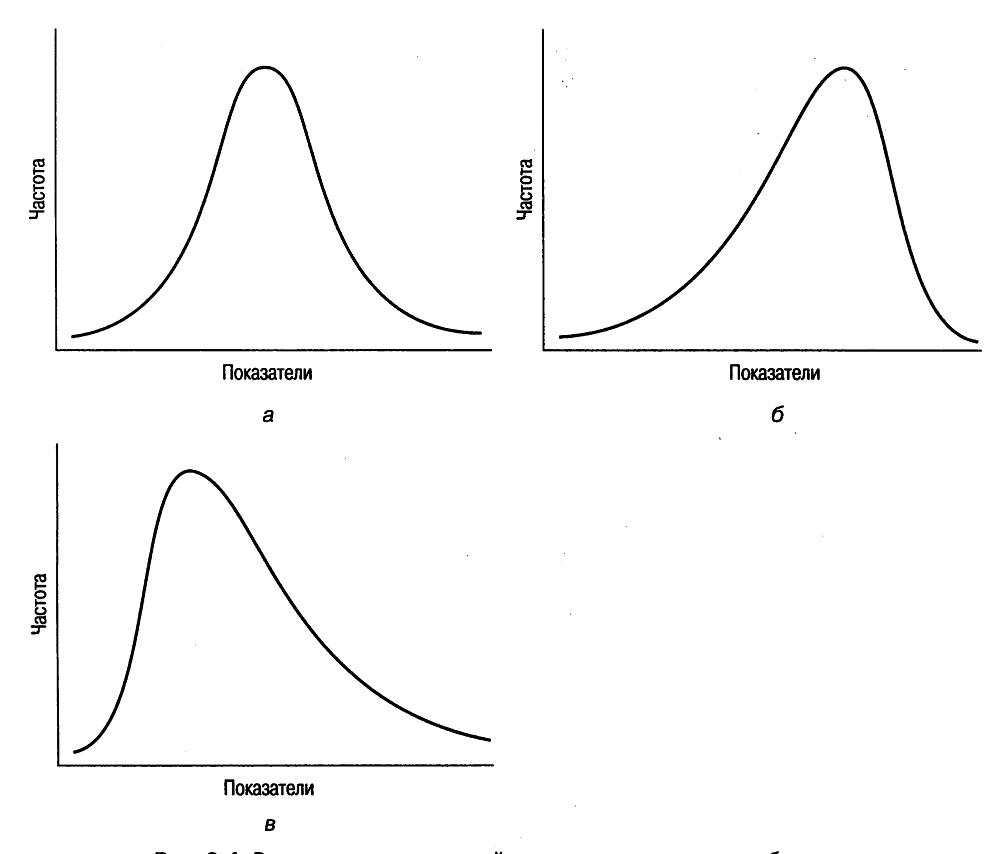


Рис. 2.4. Распределение показателей: *а* – нормальное, «колоколообразное»; *б* – отрицательно смещенное; *в* – положительно смещенное

Меры центральной тенденции. Выяснив форму распределения, следует узнать типичный показатель. Для этого обычно используется одна из трех мер центральной тенденции, что зависит от формы распределения.

Средняя величина — наиболее часто используемая мера центральной тенденции. Это средний арифметический показатель в распределении. Он рассчитывается путем сложения всех показателей и делением полученной суммы на общее число показателей в распределении. Формула его расчета такова:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N},$$

где $\bar{X}$ — среднее арифметическое, S — сумма, X — индивидуальный показатель, а N — общее количество показателей в распределении.

Среднее арифметическое для данных, представленных в табл. 2.2, рассчитывается следующим образом:

$$\bar{X} = \frac{11322}{100} = 113,22.$$



Фрэнк и Эрнест (по Бобу Тейвсу). *Источник*: перепечатано с разрешения Newspaper Enterprise Association, Inc.

Средний показатель интеллекта в выборке протестированных людей оказался равным 113,22 (или, округляя, 113). Все распределение 100 показателей можно описать одним числом — средним. Оно является важным показателем центральной тенденции; и его целесообразнее использовать при нормальном распределении переменных.

Медиана — это средняя разделительная точка в распределении, так что 50% показателей оказываются больше медианы, а 50% — меньше. Если распределение состоит из четырех показателей, 1, 2, 3 и 4, медиана равна 2,5; т. е. половина показателей (3 и 4) справа от этой точки, а половина (1 и 2) — слева. (Статистическая процедура, используемая для вычисления медианы, в случае с графическими данными довольно сложна; поэтому мы не будем ее рассматривать. Отметим лишь, что медиана для данных, которые приведены в табл. 2.2, составляет 112,9.) Медиану предпочтительнее использовать как меру центральной тенденции для асимметричных распределений, содержащих крайне низкие и высокие показатели. Она по сравнению со средним арифметическим слабо отражает экстремальные значения. Например, если распределение включает три показателя — 1, 2 и 3, медиана будет равняться 2. Если бы распределение включало такие показатели, как 1, 2 и 30, она бы равнялась 11.

Мода — редко используемая, хотя и чаще всего отмечаемая в распределении мера центральной тенденции. Мода редко учитывается при статистическом анализе, однако обладает своей практической ценностью. Некоторые понятия удобнее рассматривать в контексте целых, а не дробных чисел. Например, лучше сказать: «Мода количества детей в семье составляет 3», а не так: «Среднее число детей в семье составляет 2,75». Трудно представить три четвертых ребенка. В подобных случаях мода является предпочтительной мерой центральной тенденции. Хотя для описания данных, которые показаны в табл. 2.2, следует использовать среднее арифметическое, мода в этом распределении составляет 114.

В нормальном распределении среднее арифметическое ($\bar{X}$), медиана (Md) и мода (Mo) совпадают, как это показано на рис. 2.5, *а*. В асимметричном распределении среднее и медиана смещены к «хвосту» распределения, как это можно заметить на рис. 2.5, *б*.

Для описания типичного распределения можно использовать одну из трех мер центральной тенденции.

Меры изменчивости (или вариативности). Помимо совокупности подсчетов, связанных с формой распределения и центральной тенденцией, можно говорить о разбросе данных или их изменчивости. **Вариатиавность** данных показывает, в какой мере среднее арифметическое отражает меру центральной тенденции; измен-

чивость описывается с помощью нескольких показателей. Простейший из них — это разброс данных, который вычисляется путем вычитания наименьшего показателя из наибольшего. Разброс данных из табл. 2.2 составляет 157 – 67 = 90.

Рассмотрим рис. 2.6. Два нормальных распределения имеют равное среднеарифметическое, но разную вариативность. Одно распределение является остроконечным (с меньшим разбросом данных); другое — пологое (с большим разбросом). У них не только разный разброс данных; отличаются они и еще по одному показателю вариативности — по стандартному отклонению. **Стандартное отклонение** — это мера разброса показателей относительно среднего. Формула его расчета такова:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}},$$

где s — стандартное отклонение, X — индивидуальные показатели, Σ — сумма, $\bar{X}$ — среднее арифметическое, а N — общее количество показателей в распределении.

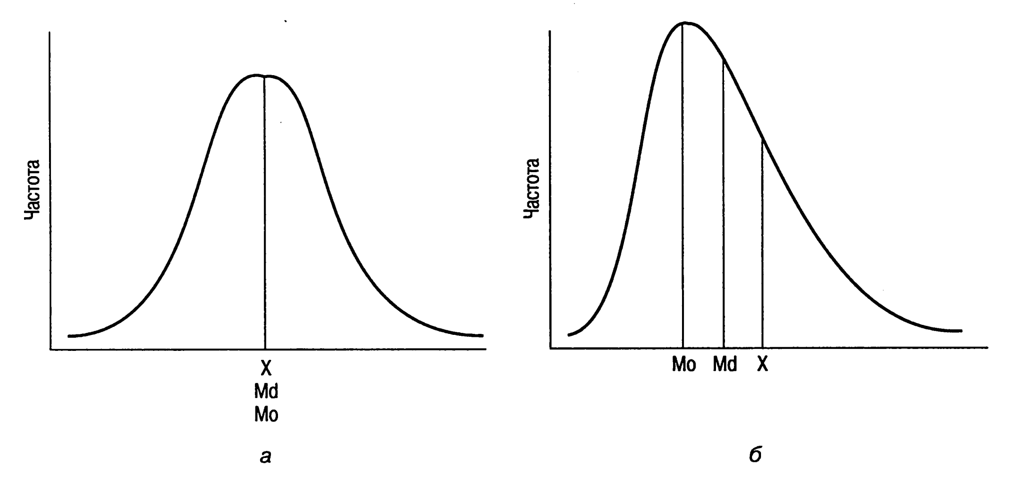


Рис. 2.5. Положение среднего арифметического, медианы и моды при: *а* – нормальном распределении; *б* – асимметричном распределении

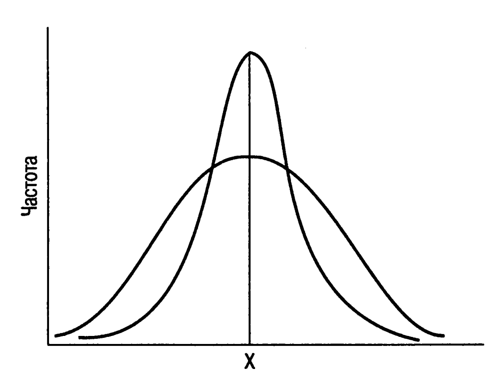


Рис. 2.6. Два распределения с одинаковым средним арифметическим, но разной вариативностью

Чтобы вычислить стандартное отклонение, мы вычитаем среднеарифметическое ($\bar{X}$) из каждого индивидуального показателя (X) распределения и возводим разность в квадрат, складываем все числа, делим на общее количество показателей, а потом извлекаем из полученного результата квадратный корень. Применяя эту формулу к данным из табл. 2.2, мы получим стандартное отклонение, составляющее 19,96 (или, округляя, 20).

Стандартное отклонение особенно важно учитывать при нормальном распределении. В соответствии с математическими характеристиками такой кривой теоретически 68% всех показателей должны попадать в интервал «±» одно стандартное отклонение от среднеарифметического значения. Применительно к приведенным в табл. 2.2 цифрам (для них среднеарифметическое составляет 113, а стандартное отклонение — 20) это означает, что теоретически 68% всех показателей должны попасть в интервал между 93 (113 – 20) и 133 (113 + 20). Кроме того, при нормальном распределении 95% всех показателей должны попадать в интервал «±» 2 стандартных отклонения от среднеарифметического показателя; в нашем случае это интервал между 73 (113 – 40) и 153 (113 + 40). Наконец, теоретически 99% показателей находятся в интервале «±» 3 стандартных отклонения от среднеарифметического значения; для указанных данных это составляет границы между 53 (113 – 60) и 173 (113 + 60). Реальный процент показателей, которые выведены из экспериментальных данных, представленных в табл. 2.2, достаточно близок к теоретическим значениям. Так, 69% попадают в интервал ±1 стандартное отклонение, 96% — ±2 стандартных отклонения и 100% — ±3 стандартных отклонения. Хотя помимо разброса и стандартного отклонения используются и другие меры изменчивости (или вариативности), для целей данной книги достаточно рассмотреть два из них. Вариативность очень важна, поскольку она свидетельствует о разбросе показателей, знать которые не менее принципиально, чем типичный показатель.

Корреляция. До этого момента речь шла о статистическом анализе только одной переменной: форме ее распределения, типичном показателе и дисперсии. Однако в большинстве исследований, проводимых И/О психологами, основное внимание направлено на отношения между двумя (или более) переменными. В частности, нас обычно интересует, можно ли понять суть одной переменной (связанной с критерием или зависимой), основываясь на другой переменной (прогностической или независимой). Статистический показатель, используемый для определения этой связи, называется коэффициентом корреляции. **Коэффициент корреляции** — это мера линейной связи между двумя переменными, которые мы будем обозначать как X и Y. Символическое обозначение коэффициента корреляции — r; он может находиться в интервале от –1,00 до +1,00. Он характеризует отношения между переменными в двух ракурсах: направление и степень связи.

Направление взаимосвязи может быть либо положительным, либо отрицательным. Положительная корреляционная связь означает, что по мере увеличения одной переменной увеличивается и другая. Пример тому — отношение между ростом и весом. Как правило, чем выше человек, тем больше он весит; увеличению роста сопутствует приращение массы тела. Отрицательная корреляционная связь означает, что по мере увеличения значения одной переменной значение другой становится меньше. Пример — отношение между эффективностью труда рабочих и уров-

нем брака продукции. Чем эффективнее труд, тем меньше брака. Чем менее он эффективен, тем больше бракованной продукции.

Величина коэффициента корреляции — это показатель силы взаимосвязи. Чем выше коэффициент корреляции, тем сильнее связь. Если он равен 0,80, можно говорить о тесной связи между переменными, а если коэффициент составляет 0,10, такая взаимосвязь слаба. Величина и направление не зависят друг от друга; корреляция –0,80 равноценна корреляции +0,80.

На рис. 2.7 проиллюстрированы коэффициенты корреляции. Первый этап воспроизведения корреляционной связи — это точечное отражение всех пар исследуемых переменных. Зафиксируем вес и рост каждого испытуемого в выборке, состоящей из 100 человек. Затем отметим в системе координат точку, соответствующую весу и росту каждого человека. Чем сильнее связь между переменными, тем более узким окажется разброс точек вокруг линии соответствия, проходящей через диаграмму рассеивания.

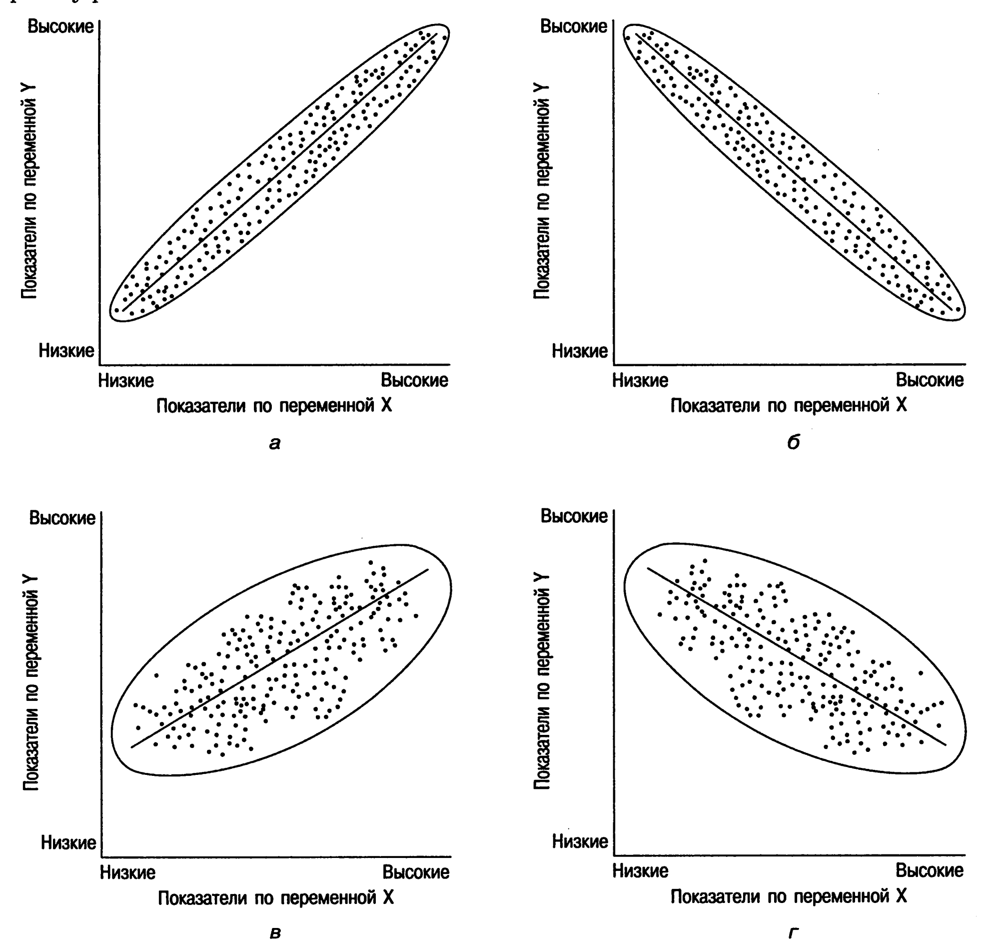


Рис. 2.7. Диаграмма рассеивания для двух переменных, имеющих: *а* – тесную положительную корреляцию; *б* – тесную отрицательную корреляцию, *в* – слабую положительную корреляцию; *г* – слабую отрицательную корреляцию

На рис. 2.7, *а* представлена диаграмма рассеивания для двух переменных, имеющих тесную положительную корреляцию. Обратите внимание, что линия, проходящая через точки, наклонена в положительном направлении, а большинство точек тесно сгруппированы вокруг нее. На рис. 2.7, *б* изображена диаграмма рассеивания двух переменных, имеющих тесную отрицательную корреляцию. Снова следует учесть, что точки тесно сгруппированы вокруг линии, но на этот раз линия наклонена в отрицательную сторону. На рис. 2.7, *в* представлена диаграмма рассеивания двух переменных, имеющих слабую положительную корреляцию. Хотя линия наклонена в положительном направлении, точки, составляющие диаграмму рассеивания, разбросаны вокруг нее более свободно. Наконец, на рис. 2.7, *г* дана диаграмма рассеивания двух переменных со слабой отрицательной корреляцией. Линия соответствия наклонена в отрицательном направлении, а точки свободно сгруппированы вокруг нее.

Чем сильнее корреляция (положительная или отрицательная) между двумя переменными, тем точнее мы можем предсказать значение одной переменной, зная значение другой. Мы не будем приводить статистическую формулу, используемую для вычисления коэффициента корреляции, поскольку ее можно найти в любом учебнике по статистике, и в процессе ознакомления с материалами настоящей книги вам не понадобится рассчитывать коэффициенты корреляции. Однако, несомненно, надо знать, что же такое корреляция и как ее интерпретировать. Единственный способ получить точное числовое значение коэффициента корреляции — применить статистическую формулу. Хотя корреляцию можно определить примерно — по диаграмме рассеивания, исследования показывают, что, используя этот метод, трудно угадать величину ее коэффициента.

Коэффициент корреляции не позволяет сделать вывод о *причинности* — т. е. о том, является ли одна переменная причиной появления другой. Даже если между ними существует такая связь, вычисление коэффициента корреляции ее не выявит.

Предположим, вы хотите подсчитать коэффициент корреляции между количеством алкоголя, употребляемого в небольшом городе, и числом людей, посещающих в этом городе церковь. Вы собираете данные по каждой из этих переменных во многих небольших городах вашего региона. Коэффициент корреляции оказывается равным 0,85. На его основе вы делаете вывод, что люди, употребляя всю неделю алкоголь, ходят в церковь каяться (т. е. употребление алкоголя обусловливает посещение церкви). Ваши друзья занимают противоположную точку зрения. Они говорят, что поскольку, посещая церковь, люди вынуждены сидеть на жестких деревянных скамейках в тесном помещении, после церкви они «расслабляются», выпивая (т. е. наоборот, посещение церкви обусловливает употребление алкоголя). Кто прав? На основе имеющихся данных нельзя сделать вывод о чьей-либо правоте, поскольку на основе только коэффициента корреляции невозможно установить причинные связи. Доказать их наличие можно лишь экспериментальным путем. В действительности ни одно из предложенных объяснений не является верным. Все дело в том, что в разных обследованных городах население разнится, что обусловливает систематическую связь между этими двумя и многими другими переменными, например числом людей, посещающих рестораны или кинотеатры. Простой подсчет коэффициента корреляции в таком случае не позволяет даже определить, употребляют ли алкоголь люди, посещающие церковь. Влияние третьей

переменной может помешать выявлению истинной связи между исследуемыми двумя переменными, которая устанавливается в чисто корреляционном исследовании.

Насколько точно можно определить причинные связи в И/О психологии? Это всегда достаточно сложное дело, однако для того, чтобы добиться успеха в нем, были разработаны два основных подхода. Оба они предполагают наличие решающего фактора контроля — учета других объяснений полученных результатов. Классический подход — лабораторный эксперимент. В этом случае для исследования отбирается небольшое число факторов; эксперимент тщательно планируется, чтобы контролировать другие переменные, а выводы о причинных связях касаются только проанализированных переменных. Наглядный пример — изучение влияния алкогольной интоксикации на визуально-моторную функцию (Streufert et al., 1992). Второй подход к оценке причинности был разработан сравнительно недавно. Он основан на достижениях в области математических приемов вычленения причинной информации из неэкспериментальных данных. Эти математические способы предполагают выполнение ряда жестких условий, например наличие разработанных теоретических формулировок, измерение всех решающих переменных, а также высокую точность проводимого измерения. Только в таких условиях допустима оценка причинных связей. Ответ на вопрос «почему» — не только конечная цель научного исследования, но и средство осмысления происходящих вокруг нас событий (Silvester & Chapman, 1997).

Поскольку корреляция является широко используемым в рамках И/О психологии аналитическим методом, многие эмпирические результаты, представленные в данной книге, будут выражаться именно в таких терминах. Однако само по себе понятие корреляции не является палочкой-выручалочкой, по мановению руки ученого дающей точные выводы. Как отмечает Митчелл (Mitchell, 1985), плохо спланированное исследование не «спасет» и то, что в нем задействуются корреляционные связи для получения валидных заключений. Необходимо тщательно планировать исследование, использовать проверенные методологические процедуры и адекватные методы статистического анализа для выявления значимых выводов. За последние несколько десятилетий в нашей профессии сделаны успехи по усовершенствованию и повышению точности статистических методов. Это может привести к более глубокому пониманию феноменов, которые мы стремимся осмыслить. Мерфи и Де Шон (Murphy & DeShon, 2000) утверждают, что наши достижения достаточно важны, чтобы заставить нас усомниться в правильности некоторых традиционных представлений о важнейших темах И/О психологии. Как уточняет Кирк (Kirk, 1996), статистические результаты также необходимо рассматривать с точки зрения их практической значимости (т. е. имеют ли они реальную ценность). Практическая значимость — наиболее обоснованный стандарт для оценки результатов исследований в И/О психологии.

Выводы из исследования

Проанализировав данные, исследователь приходит к определенным выводам. Например, о том, что алкогольная интоксикация нарушает некие навыки в большей мере, чем другие; или о том, что для профессий, требующих навыков, на которые употребление алкоголя оказывает особенно негативное воздействие, необходимы более строгие нормы. В своем исследовании Лэтам и Кинне (Latham & Kinne, 1974)

сделали вывод, что постановка целей увеличивает производительность труда при заготовке древесины. Соответственно компания может принять решение об обучении сотрудников навыкам постановки целей на производстве. Обычно не следует торопиться с осуществлением каких-либо масштабных изменений на основе лишь одного исследования. Как правило, для этого необходимы результаты нескольких научных исследований. Мы хотим быть максимально уверенными в том, что любые организационные изменения обоснованны, поскольку получены воспроизводимые, обобщенные результаты.

Иногда выводы, сделанные в ходе исследования, изменяют представления о соответствующей проблеме. Обратите внимание: на рис. 2.1 петля обратной связи переходит от выводов к формулированию проблемы. Результаты одного исследования влияют на постановку проблемы в других. Если эмпирическое изучение не подтверждает какую-либо из выдвинутых гипотез, теория может быть уточнена. При проведении исследования важным оказывается вопрос о качестве обобщений, которые можно сделать на основе выводов. Ограничение возможности распространить полученные в одном исследовании выводы на большую популяцию или более масштабный контекст определяется рядом факторов. Один из них — репрезентативность выборки. Обобщенность выводов, которые были сделаны на выборке студентов колледжа, весьма сомнительна, поскольку они не отражают характеристики всей популяции. Вот почему желательно оценивать соответствующую характеристику результатов в разных группах, как это проделали Мерфи и др. (Murphy et al., 1991), исследуя отношение к проверке на употребление наркотиков. Другой фактор — степень соответствия между выборкой и исследовательской задачей. Изучение мнения студентов относительно поиска работы является примером такого соответствия, а изучение их мнения относительно свободного времени после выхода на пенсию — нет. Третий фактор, обусловливающий обобщенность выводов, — метод исследования. Дипбое (Dipboye, 1990) утверждает, что проблема изучается *либо* в лабораторных, *либо* в полевых (т. е. естественных) условиях. По его мнению, лабораторные *и* полевые исследовательские стратегии необходимо координировать, а не противопоставлять друг другу. Дипбое полагает, что каждая из базовых стратегий имеет свои плюсы и исследователь может с успехом пользоваться обеими. Лабораторное исследование традиционно считается более строгим, а полевое — более репрезентативным в отношении реальных жизненных условий. Лок (Locke, 1985) приходит к выводу о том, что большинство результатов, полученных в лабораторных экспериментах, можно распространить и на реальную сферу, другие же ученые (например, Mook, 1983) настроены более скептично.

Близкий к рассмотренным выше аспектам — вопрос о перенесении выводов, полученных при обследовании студентов, на испытуемых, которые в университетах не учатся. Это особенно важно, поскольку многие исследования проводятся в стенах высших учебных заведений, и студенты нередко выступают в качестве основных испытуемых, поскольку являются наиболее доступной выборкой. До сих пор в психологии ведутся жаркие споры о том, можно ли выводы, полученные при обследовании 18–22-летних людей, переносить на более значительные и неоднородные популяции. На этот вопрос трудно дать однозначный ответ; многое зави-

сит от того, что исследуется. Расспрашивать студентов об их профессиональных устремлениях вполне уместно. Но их описания того, как они будут проводить время, выйдя на пенсию через 50 лет, скорее всего, не представляют научной ценности. Поскольку И/О психологию интересует сфера работы и, следовательно, в центре нашего внимания находится взрослое работающее население, мы обычно воздерживаемся от обобщения результатов исследований, проведенных на выборках студентов.

Исследование — это кумулятивный процесс. Формулируя новые проблемы, исследователи используют работы друг друга. Они делятся своими результатами, публикуя статьи в научных журналах. Компетентный ученый и практик должен следить за публикациями в своей области знаний, чтобы не дублировать уже сделанное. Полученные выводы могут повлиять на многие сферы нашей жизни. Научное исследование — это важнейшая часть индустрии; основа для изменений товаров и услуг. Исследовательская деятельность бывает действительно захватывающей, хотя может показаться и скучной, если подходить к ней исключительно с точки зрения проверки выхолощенных теорий, неэффективно используя статистические данные и неизбежно получая вследствие этого сухие выводы. Дафт (Daft, 1983) полагает, что исследование — это искусство, а исследователь, как искусный мастер, должен объединить разные аспекты человеческого опыта, чтобы создать нечто высшее. Исследование ближе к разгадыванию тайн, чем к выполнению инструкций, изложенных в практическом руководстве (см. «Заметки 2.1»). Однако исследование не является поиском острых ощущений; оно предполагает настойчивость, тренировку ума и терпение. Кроме того, ничто не заменит усердной работы. Помнится, как не раз с тревогой я предвкушал проведение компьютерного статистического анализа, который должен был показать результаты продолжительного исследования. Это чувство ожидания придает исследовательской работе особую прелесть, а сама она, если рассматривать исследователя как мастера своего дела, является настоящим искусством, которому я и пытаюсь обучить своих студентов. Клар и Саймон (Klahr & Simon, 1999) считают, что исследователи, представляющие разные научные дисциплины, хотя и отличаются тем, что прибегают к различным методам, по существу, сообща «разрешают проблемы». Методы исследования направлены именно на это, а также помогают ответить на интересующие нас вопросы. Всеми нами движет любопытство, которое сродни любопытству ребенка. Клар и Саймон добавляют: «Возможно, именно поэтому творческим натурам — ученым и людям искусства — так часто приписывают особенности, свойственные детям, например склонность задавать много вопросов» (Klahr & Simon, 1999; p. 540).

Мак-Кол и Бобко (McCall & Bobko, 1990) подчеркивают роль случайности в науке. Счастливое стечение обстоятельств может повлиять на исследовательский процесс. История науки изобилует примерами неожиданных открытий. Например, случайное загрязнение опытной культуры помогло Александру Флемингу исследовать свойства пенициллина. Флеминг не избавился от посеянной культуры, потому что она была испорчена, а попытался понять, как это произошло. Суть в том, что мы должны быть открыты случайностям, неожиданным наблюдениям и быть готовы к их изучению.

ЗАМЕТКИ 2.1

Исследователь как детектив

Хороший исследователь сродни хорошему детективу. Вы должны использовать все свои органы чувств, чтобы найти подтверждение информации, собранной с помощью традиционных методов исследования. Я часто предлагаю и интерпретирую данные опросов, в которых выясняются мнения работников, своим клиентам. Результаты этих опросов дают ценную информацию о компании. Однако, если ее оценивать лишь статистически, она становится скучной и пресной. Поэтому я решил лично знакомиться с производственным процессом, чтобы лучше понимать результаты. Я вдыхал кислотные пары на металлургическом производстве, из-за которых уже через нескольких минут у меня стало пощипывать в носу и в глазах. Я пробовал прогорклые сэндвичи с колбасой, которые продавались в автомате, расположенном около большого окна в производственном кафетерии (лучи солнца, проникающие через окно, нагревали автомат и портили пищу). Я прогуливался (и поскальзывался) по принадлежащему компании месту для парковки, которое в зимние месяцы было покрыто 2–3-дюймовой коркой льда. Я побывал в «звуконепроницаемом» помещении, в котором было так тихо, что я слышал собственное сердцебиение. А в директорском кабинете одной компании, в которой очень заботились о престиже, я ступил на белый ковер, который был таким пушистым, что наполовину закрывал ботинки человека, идущего по нему. Сами по себе эти события не имеют большого значения, однако рассматриваемые как часть общей организационной системы они существенно обогащают результаты исследования.

Этические проблемы исследования

Испытуемые, участвующие в исследовании, обладают определенными юридическими правами, касающимися физического воздействия на них во время исследования, конфиденциальности информации, невмешательства в личную жизнь и добровольного согласия (никого нельзя принудить к участию в исследовании). Исследователи, нарушающие эти права, особенно предлагая задания, предполагающие физический или психологический риск, могут встретить не только неодобрение в профессиональном сообществе, но и подвергнуться судебному преследованию. В своей работе, в том числе и исследовательской, психологам довольно часто приходится сталкиваться с этическими противоречиями (Bersoff, 1999). Американская психологическая ассоциация (American Psychological Association, 1992) разработала кодекс этики, которому должны следовать все члены *ассоциации*, проводящие исследования. Обязанности исследователя, зафиксированные в кодексе этики, включают в себя корректное рекламирование психологических услуг, конфиденциальность информации, полученной в ходе исследования, а также права испытуемых. Этот кодекс был разработан, чтобы и защитить права последних, и предотвратить проведение исследований неквалифицированными людьми. Исследователю необходимо найти баланс между этической ответственностью и техническими требованиями научно-исследовательской практики (Rosnow, 1997). Райт и Райт (Wright & Wright, 1999) утверждают, что ученые, занятые в сфере организационной психологии, обязаны обеспечить благополу-

чие участников не только *во время*, но и *после* исследования. Они убеждены, что испытуемые должны извлечь пользу из последнего и получить помощь от исследователя.

Дополнительные проблемы создают сотрудники компании. Даже если менеджеры санкционируют проведение исследования, оно может создать проблемы в организационном контексте. Работники, которые не знают о целях исследования, часто с подозрением относятся к предложению участвовать в нем. Их волнует, почему выбор пал именно на них и не будут ли им задавать трудные вопросы. Некоторые даже думают, что психолог способен читать мысли и раскроет их тайны. Исследовательские проекты, провоцирующие эмоциональные реакции, могут создать для менеджеров неудобную ситуацию межличностного взаимодействия.

Мирвис и Сишор (Mirvis & Seashore, 1979) описывают некоторые из проблем, которые могут встать перед тем, кто проводит исследования с сотрудниками компаний. Большинство сложностей связаны с ролевым конфликтом: дилемма состоит в том, чтобы быть хорошим исследователем и одновременно следовать стандартам компании и профессии (London & Bray, 1980). Например, рассмотрим ролевой конфликт, с которым столкнулся лично я, проводя исследование на одном предприятии. Я использовал опросники, чтобы узнать мнение сотрудников и оценить их настрой. Исследование было заказано руководством компании. Всем сотрудникам сообщили о конфиденциальности полученной информации. В одном из ответов указывалось на наличие производственных краж. Хотя я не знал о том, кто их совершает, на основе предоставленной информации и с помощью руководства этого человека можно было бы легко вычислить. Должен ли я был нарушить свое обещание и предоставить информацию руководству? Должен ли был сказать, что обнаружен вор, но что я не могу его вычислить (хотя это было бы неправдой)? Или же мне следовало проигнорировать полученную информацию и не рассказывать руководству о серьезной проблеме, имеющейся в компании? В данной ситуации я сообщил менеджерам о воровстве, но отказался предоставлять какую-либо информацию о том, кто конкретно воровал. Это был трудный компромисс между удовлетворением потребностей клиента и сохранением конфиденциальности источника информации.

Лоуман (Lowman, 1999) приводит ряд примеров этических проблем, встающих перед И/О психологами. Все эти данные получены из реального опыта практической деятельности, а этические дилеммы связаны с такими проблемами, как конфликт интересов, плагиат и продажа результатов исследования. Стремление провести качественное исследование, необходимость соблюсти этику и сохранить реалии организационной жизни иногда ставят исследователя в затруднительное положение (см. «Заметки 2.2»). Это накладывает на деятельность И/О психолога ограничения, которые не являются характерными для других сфер исследования. Фриман (Freeman, 1990) отмечает возрастающее внимание к этическим аспектам всех моментов проводимого индустриальными психологами исследования, в том числе проверки на употребление наркотиков и моральных прав сотрудников.

ЗАМЕТКИ 2.2

Этическая дилемма

Большинство этических проблем не имеют очевидных решений. Приведу пример из собственной практики. Я пытался найти психологические тесты, которые бы помогли отбирать для компании перспективных распространителей продукции. В рамках своего исследования я предложил соответствующие тесты всем сотрудникам отдела продаж. С согласия компании уверил сотрудников, что результаты будут конфиденциальными. Я объяснил, что моя задача при проведении исследования проверить тесты – определить практическую ценность тестов и что никто в компании не будет использовать результаты тестирования для оценки сотрудников. Фактически, никто в компании не мог узнать даже тестовых показателей. Результаты моего исследования оказались весьма успешными. Я смог определить, какие из тестов применимы для отбора потенциально успешных продавцов.

Несколько недель спустя руководство той же компании обратилось ко мне с просьбой провести психологическое тестирование, чтобы затем провести повышение по службе отдельных продавцов и перевести их на должность менеджера по продажам. Руководство настолько вдохновила возможность использовать результаты тестирования при отборе продавцов, что оно хотело оценить практическое значение тех же тестов для отбора перспективных менеджеров по продажам. А поскольку я уже тестировал персонал этой компании и получил соответствующие показатели, все, что мне нужно было сделать, – предоставить их клиенту, а он определил бы, есть ли связь между показателями и возможностью перевода на руководящую должность. Я сказал, что не могу сообщить результаты тестирования, поскольку этим нарушу обещание конфиденциальности и заверение в том, что никто в компании не узнает, насколько успешно справился с тестами каждый из сотрудников. Я предложил два альтернативных варианта. Во-первых, можно было повторно предложить те же тесты в других условиях – когда компания имела бы право ознакомиться с результатами и они могли бы быть использованы для принятия решений о повышении. Второй вариант состоял в том, чтобы я (а не компания) определил практическую ценность этих тестов для принятия решений о повышении. При этом я бы сохранил конфиденциальность тестовых показателей.

Руководство категорически отказалось от первого варианта, сославшись на то, что в повторном предъявлении одних и тех же тестов тем же самым людям нет никакого смысла. У меня уже были результаты тестирования, зачем делать одно и то же дважды? Второй вариант также не получил одобрения. Мне сказали, что я намеренно вынуждаю компанию оплачивать второй консультационный проект, хотя они сами отлично справятся с такой работой – без посторонней помощи и лишних расходов. По сути, мне сказали, что я «присвоил» результаты тестирования. По моему мнению, руководство компании просило меня поступиться своей профессиональной честностью, используя результаты исследования таким образом, что в итоге было бы нарушено соглашение, при котором тестирование проводилось изначально.

Проблема так и не разрешилась. Вскоре компания столкнулась с большими трудностями в сфере продаж, вызванными действиями конкурентов, и отказалась от идеи использовать тесты для определения перспективных менеджеров по продажам. Руководство компании до сих пор недовольно моим решением и утверждает, что я присвоил себе «их» результаты тестирования. Оно больше не обращалось ко мне за консультацией, но также вполне вероятно, что компания больше не нуждалась бы в моих услугах, даже если бы я представил результаты тестирования.

Исследования на производстве

Хотя этапы эмпирического исследования, показанные на рис. 2.1, соответствуют стадиям большинства исследований, проводимых в рамках И/О психологии, последние (в противовес тем, что осуществляются в университетах и исследовательских центрах) часто имеют свои особенности. Во-первых, Боэм (Boehm, 1980) отмечает, что исследовательские вопросы в контексте производства неизменно обусловлены организационными проблемами. Например, чрезмерный абсентеизм работников, текучесть кадров, неудовлетворенность работой и т. д. могут послужить стимулом для исследования, направленного на снижение их остроты. Редко когда бывает, чтобы исследовательские вопросы ставились только «для проверки теории». В одном исследовании (Flangan & Dipboye, 1981) обнаружилось, что психологи, которые рассматривают организации лишь в качестве лаборатории для проверки теорий, не вызывают одобрения. Халин (Hulin, 2001) утверждает, что цели науки и практики различаются. В частности, исследовательская цель — получить знания, а не просто найти решение практической проблемы. Райнс, Мак-Натт и Бретц (Rynes, McNatt & Bretz, 1999) изучили процесс академического исследования, проводимого в организациях. Они обнаружили, что это сужает зазор между наукой и практикой в сфере И/О психологии, что вызвано увеличением вероятности внедрения организациями результатов исследования. Лэтам (Latham, 2001) утверждает, что чисто научные и практические цели И/О психологии совпадают, а исследование способствует развитию обоих аспектов профессии.

Вторая отличительная особенность исследования, проводимого на производстве, — характер использования результатов. Если последние оказываются позитивными и ценными с практической точки зрения, исследовательский отдел организации попытается добиться их внедрения во всех подразделениях. Например, если честное и реалистичное информирование кандидатов о специфике работы приводит к сокращению текучести кадров, исследователи попытаются убедить остальные подразделения организации использовать подобные процедуры при найме новых работников. Если результаты исследования окажутся отрицательными, организация попытается использовать ценные побочные результаты или идеи. В исследованиях, проводимых вне производства, внедрению результатов и убеждению людей в их ценности уделяется значительно меньше внимания.

В-третьих, при проведении исследования на производстве психологи руководствуются практическими мотивами. Индустриальное исследование проводится для повышения эффективности организации. На предприятиях частного сектора это позволяет добиться значительного повышения прибыли. Например, исследование может сыграть решающую роль в определении реакции на новую продукцию или новые услуги, а также в поиске путей снижения уровня брака и более эффективного использования возможностей работников. В университетских условиях исследование не всегда имеет подобную практическую направленность. Исследуемые вопросы могут касаться сферы производства, но связь между результатами и их внедрением будет не столь прямой (см. «Заметки 2.3»).

Мне вспоминается студент, пришедший в одну организацию с исследовательской идеей. Ему была необходима выборка менеджеров, чтобы уточнить некую гипотезу. Внимательно выслушав просьбу студента, представитель организации спросил:

«Почему мы должны принимать участие в этом исследовании? Как оно сможет нам помочь?» Организации, финансирующие такой опыт и участвующие в изучении, стремятся повысить свое благосостояние. Университеты также проводят исследования, ставя определенную цель, однако она может исчерпываться удовлетворением интеллектуального интереса. Порой изучается то, в какой мере результаты исследований влияют на действия руководителей — т. е. на процесс принятия решений. Хоган и Синклэр (Hogan & Sinclair, 1996) отмечают, что организации обычно неохотно изменяют свои правила по результатам эмпирических исследований. Аргирис (Argyris, 1996) подчеркивает, что нам необходимо приобретать больше знаний, которые могут быть **воплощены** на практике (они помогают внедрить результаты исследования в организациях). Как полагают Рубак и Иннес (Ruback & Innes, 1988), чтобы оказать наибольшее влияние, нам следует изучать зависимые переменные, важные для тех, кто принимает решения, — например, спасенные человеческие жизни и сэкономленные доллары. Исследователи также считают, что необходимо сосредоточиться на независимых переменных, которые руководящие лица способны изменить.

Хотя в академических и индустриальных исследованиях ведущую роль играют разные факторы, и те и другие отмечены в литературе, посвященной вопросам И/О психологии. Объединение исследований, свойственных двум указанным сферам, оказывает на нашу профессию благотворное и стимулирующее воздействие. Яхода (Jahoda, 1981) отмечает, что исследования нужно проводить, не столько реагируя на уже возникшие проблемы, сколько предугадывая их. У специалистов в области индустриальной психологии есть все предпосылки для прогнозирования будущих организационных трудностей, поэтому они способны находить решения проблем еще до того, как они станут острейшими.

Что должны изучать И/О психологи? Страссер и Бейтман (Strasser & Bateman, 1984) опросили менеджеров и тех, кто не имел отношения к этой области, выясняя, что, по их мнению, следовало бы изучить. В обеих группах преобладал ответ, касающийся отношений между людьми на работе. Как было сказано респондентом, «люди различны, а с некоторыми просто невозможно найти общий язык. Как избежать личных конфликтов и сохранить хорошие деловые отношения?» (Strasser & Bateman; p. 87). Вторым наиболее важным предметом изучения оказалась тема коммуникации между людьми.

Томас и Тимон (Thomas & Tymon, 1982) обращают внимание на опасный раскол между теоретиками, изучающими различные темы («генерирующими знания»), и практиками, пытающимися внедрять результаты исследований («использующими знания»). Авторы считают, что каждый тяготеет к тому или иному лагерю и нам необходимо достичь более тесного взаимодействия между генерированием знаний и их использованием. Другие авторы также высказывают аналогичные мысли (например, Harmon, 1991). Конечно, заманчивым выглядит утверждение, что ученые должны исследовать социально значимые проблемы, однако последние обычно очень сложны и трудны для изучения. Тем не менее достижения И/О психологов в разрешении подобных вопросов составляют предмет особой гордости в нашей профессии. Проводимые нами исследования помогают повышать производительность работы (Guzzo, Jette, & Katzel, 1985) и качество трудовой жизни в нашей стране (Lawler, 1982). Понимание сути методов исследования жизненно важно для разрешения проблем, встающих перед человеком во все более сложном мире.

ЗАМЕТКИ 2.3

Выиграть сражение, но проиграть войну

Исследование, осуществляемое на производстве, всегда помещено в некий более широкий контекст; оно всегда проводится по каким-либо определенным причинам. Иногда оно успешно, иногда – нет; бывает, что можно выиграть сражение, но проиграть войну. Один мой клиент регулярно проводил тестирование, чтобы выбрать наиболее достойных кандидатов на продвижение по службе. Работники прошли проверку, желая получить более ответственную, лучше оплачиваемую должность. Использовавшиеся тесты были важны для сотрудников именно в этом отношении. Компания провела опрос общественного мнения среди своих сотрудников, в ходе которого обнаружилось, что тесты им не нравятся. По их мнению, многие вопросы устарели, на некоторые вопросы не существует точного ответа, а большинство и вовсе плохо сформулированы. Отвечая на все эти «дурные» вопросы, работники терпели неудачу при тестировании и не получали повышения. Меня попросили откорректировать и улучшить эти тесты (всего их было 75). Применив весь арсенал процедур психологического исследования, я проанализировал каждый вопрос каждого теста, разработал новые вопросы и «подредактировал» задания в целом. По всем известным стандартам тесты достигли высокого уровня качества. И руководство компании, и я сам были уверены, что новые варианты тестов понравятся работникам. Мы ошиблись. В следующем опросе, проведенном компанией, сотрудники также выразили недовольство (новыми) тестами, однако теперь они ссылались на иные причины. Сетовали, что тесты были очень трудными и для их прохождения необходимо было обладать слишком высоким уровнем компетентности. Работники терпели неудачи при выполнении новых тестов с такой же частотой, что и прежде (т. е. выполняя старые задания), и были так же недовольны. Фактически их недовольство, наверное, даже усилилось; они стали ожидать положительных изменений в тестах, поскольку для этого компания специально наняла меня. Я чувствовал, что выполнил работу по пересмотру тестов как нельзя лучше, однако в конечном счете я не разрешил возникшую в компании проблему. Меня наняли для корректировки проверочных заданий, однако руководство стремилось в действительности к тому, чтобы сотрудники были довольны тестами, а этого и не произошло.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ (КЕЙС)[1]

Как это можно исследовать?

Робин Мозиер только что вернулась с занятий по психологии и горела желанием рассказать подруге по комнате о своей идее. Джулия Хэнсен прошла тот же курс семестром ранее, поэтому Робин надеялась на ее помощь. Преподаватель психологии дал задание составить план исследования для проверки какой-нибудь гипотезы. Идея Робин возникла в связи с опытом ее работы прошлым летом.

Робин стала излагать свой замысел. «Прошлым летом я работала клерком в бухгалтерском отделе банка. Иногда мне было не совсем ясно, как заполнять определенные бланки и карточки. Я всегда с неохотой обращалась за помощью к своему супервизору, мистеру Касту. И другие женщины тоже. Но я заметила, что ребята, казалось, совсем не испытывали неловкости, прося его о помощи. И у меня возникла мысль, что женщины менее охотно, чем мужчины, обращаются к мужчине-супервизору за помощью».

[1] Кейс-метод, или кейс-стади (*case study*), – один из методов активного профессионального обучения. Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается учащимся в виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой исследовательской работы. – *Примеч. науч. ред.*

«Хорошо, – ответила Джулия. – Теперь тебе нужно найти способ проверить эту идею?»

«Да, – сказала Робин. – Я подумала, может быть, мне составить опросник для своих одноклассников. Думаю, каждый человек знает, каково его мнение на тот или иной счет».

«Может быт,ь и так, – ответила Джулия, – но вполне вероятно, что он не признается в этом. Вполне возможно, что вопрос как раз таков, что ты либо не очень хорошо его осознаешь, либо, если осознаешь, то не хочешь делиться своим мнением».

«Ну ладно, если я не могу об этом расспросить, может быть, стоит провести эксперимент, – сказала Робин. – Что, если я дам студентам задание, но инструкция будет не очень ясной? Если я права, за помощью к мужчине-экспериментатору обратится больше мужчин, чем женщин».

«Ты думаешь, что добьешься противоположного эффекта, если экспериментатором будет женщина?» – спросила Джулия.

«Ты имеешь в виду, обратится ли к женщине-экспериментатору больше женщин, чем мужчин? Не знаю. Может быть», – ответила Робин.

«Если так, – заметила Джулия, – тебе нужно будет проводить тестирование с женщиной-экспериментатором и с мужчиной-экспериментатором, при том что испытуемыми будут и мужчины, и женщины».

Робин что-то отметила в записной книжке, а затем обратилась к Джулии: «Ты думаешь, экспериментатор в исследовании – это то же самое, что босс на работе? Ты видишь своего начальника каждый день, а эксперимент может проводиться всего час. Это способно повлиять на тот факт, обратишься ли ты за помощью».

«Конечно, может, – ответила Джулия. – Я точно знаю, что по отношению к человеку, которого больше никогда не увижу, я буду вести себя иначе, чем по отношению к тому, с кем я уже давно работаю».

«Я знаю, что делать, – решила Робин. – Я не буду проводить эксперимент в лаборатории, а пойду в компанию, в которой я работала прошлым летом. Опрошу мужчин и женщин, работающих в офисе, что они думают по поводу обращения за помощью к мистеру Касту. Я наблюдала за ними всеми прошлым летом, поэтому они точно скажут мне правду».

«Минутку, – возразила Джулия. – Из того, что некоторые женщины боятся мистера Каста, вовсе не следует, что это справедливо в случае со всеми мужчинами-супервизорами. Мистер Каст – всего лишь один из них. Откуда ты знаешь, что твое предположение касается и остальных? А ведь ты хочешь проверить именно это, так?»

Робин была в отчаянии: «Наверное, это можно проверить, хотя это и сложнее, чем я думала».

Контрольные вопросы

1. К какому методу исследования следует обратиться Робин, чтобы проверить свою гипотезу? Как бы вы спланировали исследование?
2. Какого рода переменные могли объяснять отношение работников к мистеру Касту?
3. Если проверять эту гипотезу с помощью лабораторного метода или квазиэксперимента, какие переменные необходимо исключить или контролировать?
4. Если проверять эту гипотезу с помощью опросника, какие вопросы следует в него включить?
5. Если проверять эту гипотезу с помощью метода наблюдения, на какое поведение необходимо обращать внимание?

ГЛАВА 3

Критерии: стандарты принятия решений

Любая наша оценка основана на определенных **критериях. Ими являются** оценочные стандарты, выступающие системой координат, относительно которой выносятся определенные суждения. Мы можем и не осознавать сам факт обращения к таким критериям, влияющим на наши утверждения, но тем не менее таковые существуют. Для оценки разных предметов и людей используются различные критерии; они помогают сказать, что плохо или хорошо, заходит ли речь о вине, игре с мячом или же о друге, супруге, учителе. В контексте И/О психологии критерии наиболее важны для определения «качества» работников, программ и организационных подразделений, а также организации как таковой.

По какой же причине люди расходятся в своих оценках? По преимуществу оценка относится к одному из двух типов проблем, связанных с критериями. Рассмотрим в качестве примера оценки, которые получил профессор Джонс. Один студент считает его хорошим преподавателем; другой не соглашается. Первый, определяя «качество преподавания» профессора Джонса, подчеркивает: 1) подготовленность; 2) актуальность курса; 3) ясность изложения материала.

По мнению этого студента, оценка преподавания профессора Джонса по названным критериям высокая и положительная. Второй студент характеризует тот же аспект, отмечая: 1) энергичность; 2) способность вдохновить студентов; 3) индивидуальный подход к учащимся. По этим критериям он оценивает Джонса отрицательно, выставляя низкие оценки. Почему же возникло такое расхождение в суждениях? Дело все в том, что у студентов разные критерии определения качества преподавания.

Разногласия в выборе критериев — распространенное явление. На предпочтение их влияют также ценности и вкусы человека. Для того, кто располагает скудными средствами, хорошей будет машина с небольшим расходом топлива, а вот для состоятельного человека главным критерием окажется комфортность. Однако не все разногласия обусловлены отличиями в критериях. Предположим, оба студента в приведенном примере оценивают качество преподавания, руководствуясь критерием подготовленности, актуальности курса и ясности изложения материала. Первый студент считает, что профессор Джонс плохо подготовлен, читает актуальный курс и ясно излагает материал. Второй же полагает, что профессор хорошо

подготовлен, предлагает актуальный курс и ясно излагает материал. Оба студента используют одинаковые оценочные стандарты, но приходят к разным выводам. Разница во мнениях в этом случае обусловлена расхождениями в значениях, приписываемых поведению профессора Джонса. Последние, в свою очередь, могут быть обусловлены перцептивными искажениями, разными ожиданиями или операциональными определениями, связанными с соответствующими критериями. Таким образом, даже используя одинаковые стандарты, люди не всегда приходят к равнозначным выводам.

Проблемами, связанными с критериями, занимается не только И/О психология. Такие вопросы возникают на каждом шагу, причем диапазон их широк — от критериев, которые применяются для оценки межличностных отношений (например, коммуникация, доверие, уважение), до тех, что позволяют оценить благосостояние страны (например, уровень грамотности населения, доход на душу населения, уровень детской смертности). Так как на основе тех или иных критериев принимается множество важных решений, их значение в процессе принятия таковых трудно переоценить. Поскольку критерии привлекаются для вынесения разнообразных суждений, под ними следует понимать стандарты, благодаря которым объекты, люди, процедуры или коллективы оцениваются с целью определить их качества. Вопросы, связанные с критериями, имеют большое значение в области И/О психологии.

Концептуальные и фактические критерии

Психологи не всегда думали, что критерии обладают особой значимостью. До Второй мировой войны считалось, будто «критерии либо определяются Богом, либо просто существуют в окружающем мире» (Jenkins, 1946, p. 93). К сожалению, это не так. Нам нужно тщательно продумывать, что имеется в виду под «успешностью» работника, студента, родителя и т. д. Нельзя приступать к оценке успеха или какого-либо качества, не имея достаточно четких (по крайней мере, теоретических) представлений о том, что же мы измеряем.

Хорошим началом может быть рассмотрение **концептуального критерия**. Это теоретический конструкт, абстрактная идея, которую нельзя измерить фактически; другими словами, — идеальная совокупность факторов, характеризующих, с точки зрения психолога, успешного человека (коллектив или качественный объект). Допустим, нам требуется определить успешного студента колледжа. Для этого можно воспользоваться фактором интеллектуального развития: способные студенты растут в интеллектуальном отношении быстрее, чем менее способные. Другой фактор — эмоциональное развитие. Образование в университете должно помочь студентам прояснять их ценности и убеждения, что способствует эмоциональному развитию и эмоциональной стабильности. Наконец, можно сказать, что хороший студент стремится участвовать в общественной деятельности, быть «хорошим гражданином», способствовать благополучию общества. Как образованный человек, он будет играть активную роль в социальном усовершенствовании. Назовем это фактором гражданственности.

Таким образом, три названных фактора становятся концептуальными критериями, определяющими «хорошего студента». Аналогично этому можно дать определение «хорошему работнику», «хорошему родителю» или «хорошей организации». Однако поскольку концептуальные критерии являются теоретическими абстракциями, нам необходимо найти способ преобразования их в измеряемые, реальные факторы. Это означает установление **фактических критериев**, являющихся показателями концептуальных, которые мы хотим (но не можем) измерить. Для этого требуется отобрать соответствующие переменные.

Психолог может принять в качестве показателя интеллектуального развития среднюю отметку, которая, разумеется, не будет полным эквивалентом этого критерия, но в определенной мере его отражает. Чтобы измерить уровень эмоционального развития, можно, например, попросить куратора оценить, насколько более зрелым стал студент за период обучения в университете. Конечно, зрелость — не совсем то же самое, что эмоциональное развитие, однако благодаря такому критерию последнее легче определить и измерить. Наконец, в качестве показателя гражданственности психолог может выбрать количество общественных организаций, в работе которых студент добровольно принимал участие (студенческий совет, благотворительные организации и т. д.). Вновь следует признать, что это не будет строго эквивалентно качеству участия в общественной деятельности, а «гражданственность» правильнее определять посредством именно такого критерия, а не количества. Однако, поскольку качество участия измерить очень сложно, а без учета количественного критерия говорить о нем вообще не представляется возможным, психолог решает использовать последний показатель. В табл. 3.1 представлены концептуальные и фактические критерии успешности студента колледжа.

Как в теории определить «хорошего» студента? Если в качестве оценочного стандарта использовать концептуальные критерии, такой человек должен демонстрировать высокий уровень интеллектуального и эмоционального развития, а также быть ответственным членом общества. А как установить, кто же является хорошим студентом на практике? Если в качестве оценочного стандарта признать фактические критерии, он должен получать высокие оценки, восприниматься своим куратором как эмоционально зрелая личность и участвовать в работе множества общественных организаций. Рассматривая взаимосвязь двух типов показателей (концептуальных и фактических), помните, что целью является приблизительное оценивание концептуального критерия благодаря выбору одного или нескольких подходящих с нашей точки зрения фактических критериев.

Таблица 3.1

Концептуальные и фактические критерии успешности студента колледжа

Концептуальные критерии	Фактические критерии
Интеллектуальное развитие	Средняя отметка
Эмоциональное развитие	Оценка куратором уровня эмоциональной зрелости
Гражданственность	Количество общественных организаций, в которые студент вступил во время обучения

Недостаточность, релевантность и контаминация критериев

Взаимосвязи между концептуальными и фактическими критериями отражают три понятия — недостаточность, релевантность и контаминация. На рис. 3.1 показано, насколько критерии могут совпасть; содержание их графически представлено соответствующими кругами. Поскольку концептуальный критерий является теоретической абстракцией, установить меру точности его совпадения с фактическим не представляется возможным. Поскольку выбираемый фактический критерий никогда не бывает тождествен концептуальному, то всегда существует определенная (хотя и неопределимая) степень недостаточности, релевантности и контаминации.

Недостаточность критерия. Это степень несовпадения фактического критерия с концептуальным, т. е. обозначающая, в какой мере первый недостаточен для представления второго. Фактические критерии всегда в той или иной мере недостаточны. Однако недостаточность можно снизить (хотя вовсе устранить не удастся), если эти критерии отбирать с особой тщательностью. И наоборот, критерии, отражающие лишь практическую целесообразность, но не соответствующие концептуальным, окажутся совершенно недостаточными.

Релевантность критерия. Это степень совпадения фактического и концептуального критериев. Чем больше такое соответствие, тем выше релевантность. Стоит, однако, вновь уточнить, что установить конкретную степень релевантности невозможно, поскольку концептуальные критерии — это теоретические абстракции.

Контаминация критерия. Она касается той стороны фактического критерия, которая не связана с концептуальным критерием и означает ту меру, в какой первый показатель измеряет нечто отличное от оцениваемого вторым. У контаминации две составляющие. Одна, называемая *искажением*, — степень, в которой фактический критерий систематически, постоянно измеряет нечто другое, что отлично от концептуального критерия. Вторая, именуемая *ошибкой*, — мера, в какой фактический критерий вообще ни с чем не связан.

Контаминация и недостаточность — нежелательные характеристики, искажающие концептуальный критерий. Благодаря первой из них в него вводятся лишние факторы, а посредством второй его некоторые важные параметры не учитываются в сфере фактического критерия.

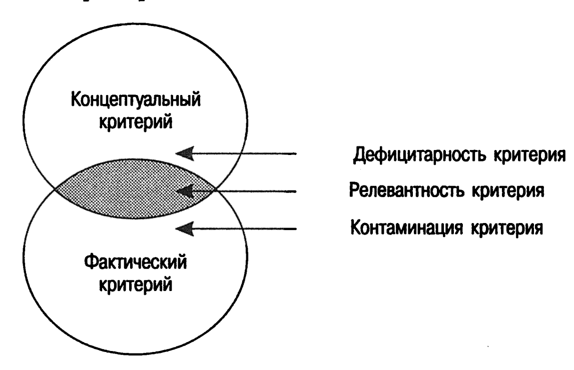


Рис. 3.1. Недостаточность, релевантность и контаминация критериев

Рассмотрим конкретный пример подобного искажения, обратившись к совокупности критериев, измеряющих успешность студента. Почему же отобранные нами фактические критерии в недостаточной мере отражают концептуальные факторы? Как правило, приступая к освоению нового предмета, студенты обладают разным уровнем знаний. Для одного учащегося материал оказывается совершенно незнакомым, а для другого — известным. В конце семестра первый студент может значительно продвинуться в своих познаниях, однако второй получит более высокую отметку. Таким образом, соотношение между баллами и интеллектуальным развитием не является абсолютно точным. Оценка эмоциональной зрелости, данная куратором, также недостаточна, поскольку куратор не может быть идеальным судьей. Он знает студента лишь с одной стороны. Наконец, недостаточно просто подсчитать, в скольких общественных организациях состоит студент. Качество участия не менее (если не более) важно, чем количественные показатели.

В чем же может заключаться контаминация вышеназванных фактических критериев? Если одни изучаемые дисциплины труднее других, отметки окажутся искаженными показателями интеллектуального развития; у студентов, которые изучают «легкие» предметы, будет отмечено большее интеллектуальное развитие, чем у тех, кто знакомится с трудными курсами. Это искажение обусловлено связью между средними отметками и трудностью изучаемых предметов. Его источник затрагивает фактический (отметки), но не концептуальный критерий (интеллектуальное развитие). Искажение оценки, которую выносит куратор относительно эмоциональной зрелости студента, может вызываться баллами, полученными студентом. Куратор, например, полагает, что учащиеся, у которых отметки хорошие, обладают большей эмоциональной зрелостью. Таким образом, средний балл приводит к искажению мнения куратора, даже если отметка вовсе не связана с концептуальным критерием эмоционального развития. Наконец, показатель количества организаций, в которые вступил студент, может быть искажен тем, что студенты, участвующие во многих организациях, просто популярнее, чем те, чье чувство гражданственности более развито (что, собственно, мы и хотим измерить).

Зачем же прибегать к критериям, которые, как мы знаем, подвержены контаминации? Если нам известно об определенной ее форме, влияние контаминации можно контролировать с помощью экспериментальных или статистических процедур. Намного труднее *предугадать* появление контаминирующих факторов. Как отмечает Комаки (Komaki, 1998), проблема заключается в том, что некоторые критерии непосредственно не контролируются оцениваемым индивидом. Например, у двух продавцов могут быть различные объемы продаж, которые вызваны разницей в масштабе обслуживаемых ими территорий, а вовсе не тем, что один из продавцов работает лучше другого.

Как отмечает Уоллас (Wallace, 1965), психологи прилагают большие усилия, пытаясь найти новые, лучшие способы измерения фактических критериев. Они используют разнообразные аналитические и вычислительные процедуры, чтобы получить более точные оценки. Уоллас считает, что психологам следует уделять больше внимания выбору фактических критериев, которые бы адекватно отражали интересующие их концептуальные факторы, а не поиску новых способов измерения. Адекватность фактического критерия как показателя концептуального —

это всегда вопрос профессионального суждения; ее не определит ни одна формула. Как утверждает Уерри, «если мы измеряем не то, что нужно, это не поможет нам измерить его точнее» (Wherry, 1957; p. 5).

Анализ работы

И/О психологам часто приходится определять критерии эффективной профессиональной деятельности, которые применяются при найме сотрудников (выборе лиц в соответствии с их способностью отвечать критериям успешного выполнения профессиональных обязанностей), их обучении (выполнении важных аспектов работы), оплате их труда (высокий уровень успешности выполнения работы гарантирует более высокую оплату) и классифицировании видов профессиональной деятельности (виды профессиональной деятельности с одинаковыми критериями успешности объединяются в одну категорию). Процедура, используемая для определения критериев или параметров успешности выполнения работы, называется анализом работы (*job analysis*), который проводится специалистом-аналитиком. Харвей определяет **анализ работы** как «сбор данных, описывающих: а) наблюдаемые (или верифицируемые каким-то другим образом) профессиональные действия работников, включая и *выполненную работу*, и *приемы, посредством которых* достигается конечный результат, б) верифицируемые характеристики профессиональной среды, с которой взаимодействует работник, включая физические, механические, социальные и информационные элементы» (Harvey, 1991; p. 71). Когда проводится полный анализ работы, фиксируются выполняемые задачи, ситуация, в которой осуществляется работа (например, инструменты и оборудование, условия труда), а также человеческие качества, необходимые для ее выполнения. Эти данные составляют базовую информацию, необходимую для принятия множества кадровых решений. Их использование санкционируется юридическими требованиями, а годовые расходы на анализ работы составляют в крупных организациях от $150 000 до $4 000 000 (Levine, Sistrunk, McNutt & Gael, 1988).

Источники информации о профессиональной деятельности

Решающим моментом анализа работы является точность и полнота информации о профессиональной деятельности. Существует три основных источника информации, причем в каждом случае таковым становится тот или иной **эксперт**. Чтобы им стать, не нужно обладать какими-либо особыми качествами, кроме одного непреложного — иметь непосредственный продолжительный опыт соответствующей трудовой деятельности, достаточный для детального понимания всех профессиональных задач (Thompson & Thompson, 1982).

Наиболее распространенным источником информации является *исполнитель* — человек, непосредственно выполняющий работу. Привлечение таких людей в качестве экспертов обусловлено тем, что у них есть отчетливые представления об их собственной профессиональной деятельности. Лэнди и Вейси (Landy & Vasey, 1991) обращают внимание на важность отбора экспертов. По мнению авторов, наиболее ценную информацию о работе предоставляют опытные исполнители. Однако, учитывая быстрые темпы изменений в профессиональной сфере, обусловленные изменением технологий, Санчес (Sanchez, 2000) полагает, что эксперту не всегда нужна

высокая квалификация. Порой необходимо анализировать новые виды работы, с которыми в организации пока не имели дела, и, соответственно, исполнителей которых пока также нет. Санчес предлагает использовать статистические методы для прогнозирования необходимых характеристик работника на случай изменения специфики труда, вызванного развитием технологий. Второй источник информации — это *супервизор* исполнителя работы. Супервизоры играют важную роль в определении того, какую деятельность выполняют сотрудники, потому и оказываются надежным источником информации. Они описывают работу более объективно, чем исполнители, при этом вполне допустимо расхождение во мнениях с подчиненными. По опыту мне известно, что большинство таких несовпадений касаются не самого выполнения работы как таковой, а того, какие способности наиболее для нее важны. Третий источник информации — *аналитик профессиональной деятельности*. Он становится экспертом в том случае, когда необходимо в полной мере и точно сравнить несколько видов деятельности; это удается сделать, поскольку данный специалист обладает соответствующей методикой ее анализа. Профессионализм аналитика заключается не в знании сущности работы самой по себе, а в способности понять сходства и различия между видами профессиональной деятельности с точки зрения выполняемых задач и требуемых для этого способностей.

В целом исполнители и супервизоры — лучший источник описательной информации о работе, в то время как аналитики предоставляют сравнительные данные. Наиболее эффективная стратегия анализа работы заключается в использовании как можно большего количества источников информации.

Процедуры анализа работы

Цель анализа профессиональной деятельности — определить задачи работы и качества, необходимые для их выполнения. Чтобы получить четкое представление о процессе анализа работы, необходимо уяснить четыре понятия, которые проиллюстрированы на рис. 3.2. Самый первый уровень — **задачи**. Это базовые элементы профессиональной деятельности, связанные с конкретными профессиональными целями. **Позиция** определяется как совокупность задач, выполняемых одним работником. Как правило, количество позиций в организации совпадает с числом сотрудников. Однако многие позиции сходны. В этом случае они объединяются в общий вид **работы.** Пример тому — деятельность секретаря или счетовода. Сходные виды работ можно свести к **классу работ** (например, канцелярскому делу).

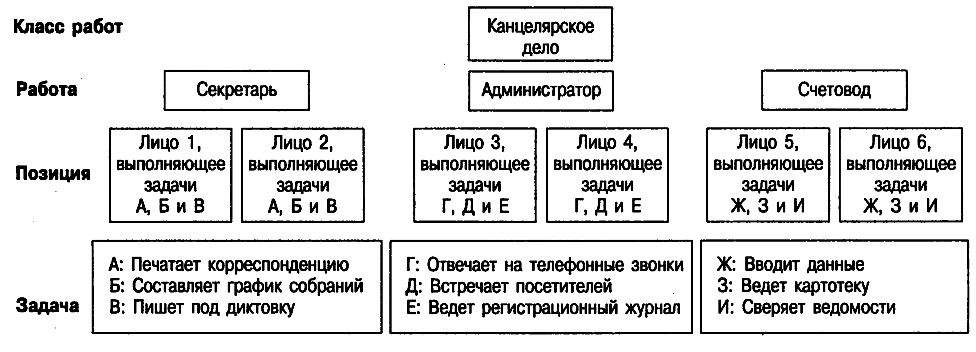


Рис. 3.2. Связи между задачами, позициями, работами и классами работ

Рассматривать профессиональную деятельность можно как с точки зрения задач, так и с точки зрения работников. При проведении анализа используются обе эти процедуры.

Процедуры, ориентированные на задачи профессиональной деятельности. Такие процедуры направлены на исследование выполняемых задач, причем, по преимуществу, с точки зрения того, *что* именно выполняется. Процедура начинается с рассмотрения обязанностей или функций работника. Уильямс и Крафтс определяют их как «основную часть выполняемой сотрудником работы, состоящую из ряда задач, образующих вместе цель работы» (Williams & Crafts, 1997; p. 57). Задачи, таким образом, представляют собой базовые элементы анализа в том случае, когда используются процедуры, рассчитанные именно на их рассмотрение. Аналитик профессиональной деятельности формулирует ряд положений, в которых кратко выражается суть выполняемых задач. Например, «скручивает кабели», «упорядочивает материалы» и «оценивает результаты тестирования». Эти положения не должны носить ни обобщенный, ни крайне детализированный характер. Они должны отражать определенный элемент деятельности с надлежащей мерой подробности. Клиффорд (Clifford, 1994) отмечает, что для описания большинства работ обычно требуется определить 300—500 задач.

После того как будут описаны конкретные задачи, экспертов (чаще всего исполнителей) просят дать им оценку по ряду шкал или важных параметров, которые помогают понять суть работы. Обычно используются шкалы частоты, важности, трудности и последствий ошибок. Пример первой из них представлен в табл. 3.2. Проанализировав рейтинговые оценки (в особенности касающиеся среднего и стандартного отклонения), можно получить представление о работе с точки зрения частоты, важности, трудности и других параметров задач, составляющих суть данного вида профессиональной деятельности.

Классическим примером метода анализа работы, ориентированного на задачи, может служить **функциональный анализ работы (ФАП)**, разработанный Файном и его коллегами (Fine et al., 1989), который позволяет получить два вида информации о профессиональных задачах:

1) *что делает работник* (приемы, которые он использует в ходе выполнения задачи);
2) *как выполняется задача* (физическая, умственная вовлеченность работника в процесс выполнения задачи и межличностное взаимодействие).

Эти данные используются для определения того, что делает работник и каковы результаты его действий. Важнейший компонент анализа — правильное формулирование положений, описывающих конкретные задачи. Затем положения оцениваются экспертом с помощью соответствующих шкал. Полученные оценки помогают прийти к выводу об условиях, необходимых для выполнения задачи.

Наверное, наиболее характерная особенность **функционального анализа работы** заключается в том, что задачи оцениваются посредством трех точек отчета, которыми являются:

- люди;
- данные;
- предметы.

Таблица 3.2

Шкала частоты для оценки задач

Частота **— как часто вы выполняете эту задачу?**
***Оцените выполнение задачи по шкале от 0 до 5*, где:**
0 — *Никогда.* Используйте эту оценку для задач, которые вы не выполняете. 1 — *Несколько раз в год или реже.* Используйте эту оценку для задач, которые вы выполняете реже, чем какие-либо другие (несколько раз (до шести) в год или даже реже). 2 — *Раз в месяц.* Используйте эту оценку для задач, которые вы обычно выполняете раз в месяц или, по крайней мере, через месяц, но не каждую неделю. 3 — *Раз в неделю.* Используйте эту оценку для задач, которые вы выполняете несколько раз в месяц, обычно каждую неделю, но не каждый день. 4 — *Раз в день.* Используйте эту оценку для задач, которые вы обычно выполняете каждый день. 5 — *Чаще, чем раз в день.* Используйте эту оценку для задач, которые вы выполняете чаще всего. В большинстве случаев вы выполняете эти задачи чаще чем раз в день.

Источник: Inductive Job Analysis (K. M. Williams & J. L. Crafts, 1997), *Applied Measurement Methods in Industrial Psychology* (pp. 51–88), ed. by D. L. Whetzel & G. R. Wheaton, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Если выполнение задачи требует взаимодействия с людьми, работнику необходимы ресурсы межличностного взаимодействия (чуткость, сочувствие и т. д.). Если выполнение задачи предполагает манипуляцию с данными, будут нужны умственные ресурсы (знания, способность логически рассуждать и т. д.). Если же оно определяется в связи с предметами, работнику потребуются физические ресурсы (сила, координация и т. д.). Каждый из этих трех параметров (люди, данные, предметы) имеет иерархический вид, состоит из нескольких уровней — от высшего к низшему. Следовательно, конкретную работу можно определить, например, как ту, которая предполагает средний уровень ресурсов межличностного взаимодействия, высокий — умственных, низкий — физических. Три описанных параметра и их уровни показаны на рис. 3.3. Заметим, что **функциональный анализ работы** используется для анализа профессиональной деятельности во многих областях, однако чаще всего — в сфере органов государственной власти. Этот метод считается одним из главных систематических подходов к изучению профессиональной деятельности.

Процедуры, ориентированные на работника. Они направлены на выяснение сути профессиональной деятельности благодаря выявлению качеств, которые необходимы для ее успешного осуществления. Последние объединены в четыре категории:

- знания (З);
- навыки (Н);
- способности (С);
- другие характеристики (Д).

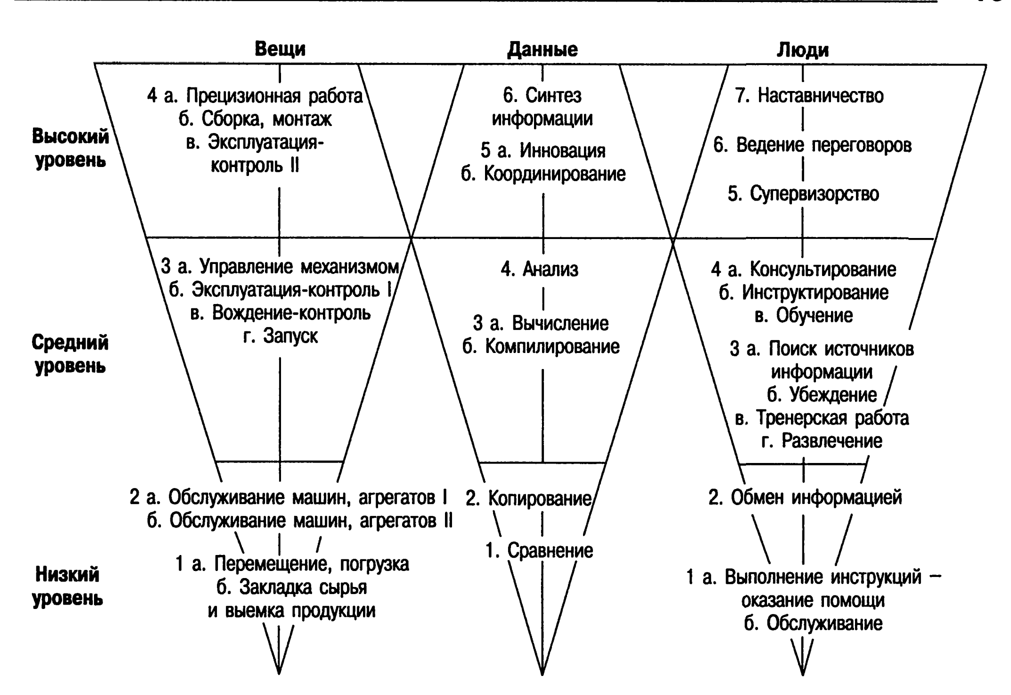


Рис. 3.3. Иерархия параметров профессиональной деятельности: предметы, данные, люди.
Источник: Functional Job Analysis Scales: A Desk Aid (rev. ed.) S.Fine, 1989, Orlando, FL: Dryden

Знания — это специфические виды информации, необходимые для выполнения работы. Определенная их часть требуется от человека уже при приеме его в организацию, иная же приобретается в процессе самой работы. *Навыки* — это владение приемами выполнения задачи. Таковы, например, навык печатания или вождения автомобиля. Они развиваются в практической деятельности. *Способностями* же называются относительно устойчивые, стабильные свойства — когнитивные, физические, пространственные. Их очень часто путают с навыками, от которых они не слишком четко отграничены и которые следует рассматривать как результат развития врожденных способностей. Высокий уровень последних можно превратить в высокий уровень навыков. Например, человек с музыкальными способностями способен стать отличным музыкантом. Низкий же уровень (врожденных) способностей препятствует развитию соответствующих навыков. *Другие* характеристики включают все иные личные качества, к которым обычно относят личностные особенности (например, способность сохранять хладнокровие в экстремальных ситуациях) и возможности (например, способность переносить температурные нагрузки). Вместе эти четыре типа характеристик, называемые **ЗНСД** (*KSAOs: knowledge, skills, abilities, other characteristics*)[1], отражают подход к изучению профессиональной деятельности, основанный на анализе индивидуальных свойств, которые необходимы для ее осуществления.

[1] В отечественной психологии обычно используется аналогичное понятие — профессионально важные качества. — *Примеч. науч. ред.*

Таблица 3.3

Шкала значимости для оценки профессионально важных качеств, необходимых электрику

Значимость. **Насколько важны эти знания, навыки, способности и другие характеристики для выполнения профессиональных задач электрика?**

Оцените ЗНСД по шкале от 0 до 5 баллов, где:

0 — *Не имеют значения.*
Используйте эту оценку для знаний, которые не нужны для выполнения работы, а также навыков, способностей и других характеристик, которые не требуются электрику в работе.

1 — *Значимы в незначительной мере.*
Используйте эту оценку для знаний, которые неплохо было бы иметь, но которые не являются необходимым условием выполнения работы, для навыков, которые используются редко, а также для способностей и других характеристик, не играющих большой роли в работе.

2 — *Отчасти значимы.*
Используйте эту оценку для знаний, навыков, способностей и других характеристик, которые в некоторой степени важны, но все же уровень их значимости ниже среднего.

3 — *Умеренно значимы.*
Используйте эту оценку для знаний, навыков, способностей и других характеристик, степень значимости которых с точки зрения успешного выполнения работы средняя. Эти ЗНСД не играют решающей роли, однако они необходимы для успешного выполнения работы.

4 — *Имеют большое значение.*
Используйте эту оценку для знаний, навыков, способностей и других характеристик, которые очень важны для успешного выполнения работы. Эти знания, навыки, способности и другие характеристики существенны, но не являются самыми главными.

5 — *Чрезвычайно значимы.*
Используйте эту оценку для знаний, которые являются необходимым условием для безопасного и точного выполнения электриком своих профессиональных задач, а также применительно к навыкам, постоянно используемым в работе, для способностей и других характеристик, которыми должны обладать все электрики, чтобы успешно выполнять профессиональные обязанности.

Источник: Inductive Job Analysis by K. M. Williams & J. L. Crafts, 1997, Applied Methods in Industrial Psychology (pp. 51–88), ed. By D. L. Whetzel & G. R. Wheaton, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Как и в случае с описанием профессиональных задач, положения о ЗНСД позволяют определить свойства, необходимые для выполнения работы. Они записываются в стандартной форме, с использованием следующих формулировок: «знание (чего-либо)», «навыки (в чем-либо)», «способность (к чему-либо)»; например, «знание кодов городских зданий», «навыки эксплуатации пневматической дрели», «способность поднять предмет весом 50 фунтов над головой». Положения о ЗНСД оцениваются экспертами. Образец соответствующей шкалы значимости для оценки ЗНСД, которые требуются в работе электрика, указан в табл. 3.3. Как в случае

с описанием задач, положения о ЗНСД должны быть проанализированы, чтобы определить величину среднеарифметического и стандартного отклонения; это помогает лучше понять суть профессиональной деятельности под углом зрения тех свойств, которые необходимы работнику для успешного выполнения работы.

Для получения более точных представлений о работе можно использовать и другие аналитические процедуры. В **анализе связей** (*linkage analysis*) сближаются два типа информации о профессиональной деятельности — ориентированная на задачи и ориентированная на работника. В процессе такого анализа связей исследуется соотношение между ЗНСД и выполняемыми задачами, что позволяет узнать, какие ЗНСД связаны с успешным выполнением многих важных, часто реализуемых задач. Это означает, что такого рода знания нужно учесть в тестах, используемых при подборе кадров; знания же, обладающие меньшей значимостью, учитывать в них не следует.

Как собирать информацию для анализа работы?

Первый этап проведения анализа работы — это изучение документов, содержащих соответствующую информацию. Эти материалы представляют собой описание должностных обязанностей, обучающие руководства, а также иные данные, предоставляемые организацией. После ознакомления с полученными сведениями аналитики профессиональной деятельности готовы к сбору более детальной и объемной информации о работе. При этом, как правило, используются три процедуры:

- интервью;
- непосредственное наблюдение;
- опросники.

Процедуры, используемые для сбора информации. Прибегая к помощи интервью, аналитики задают экспертам вопросы о характере их работы. Интервью можно проводить индивидуально, с небольшими группами или в серии групповых дискуссий. Аналитик расспрашивает экспертов, чтобы получить представление о задачах, выполняемых на работе, а также о ЗНСД, необходимых для их осуществления. Лица, отобранные для интервьюирования, считаются экспертами, т. е. обладающими достаточно высокой квалификацией, чтобы предоставлять достоверную информацию о своей работе. К желательным качествам экспертов следует отнести умение свободно выражать свои мысли, хорошую память и готовность к сотрудничеству. Необходимо учитывать: если эксперты обеспокоены мотивами, которыми руководствуется аналитик, они для самозащиты могут преувеличить значение своих способностей и трудность профессиональных задач (см. «Заметки 3.1»).

Второй метод — непосредственное наблюдение за работниками во время выполнения ими профессиональных обязанностей. Наблюдатели стараются быть «незаметными», следя за работой, но не мешая выполняющему ее сотруднику (см. «Заметки 3.2»). Обычно они его не отвлекают от дела. Иногда для облегчения процесса сбора информации используются видеокамеры. Непосредственное наблюдение — отличный метод оценки и определения неблагоприятных условий (например, шума или жары), в которых протекает трудовая деятельность; однако он не позволяет узнать, *почему* же на работе реализуется то или иное поведение.

ЗАМЕТКИ 3.1

Незабываемый урок

Расспрашивая работников об их профессиональной деятельности, аналитик должен объяснить, что он делает и зачем. Если он недостаточно четко пояснит свою роль, это вызовет у работников страх, что их работа получит негативную оценку, что им снизят заработную плату или уволят и т. п. Хотя никакими подобными полномочиями аналитики не наделены, некоторые сотрудники организации могут что-то заподозрить. Ощущая опасность, они обычно преувеличивают важность или трудность стоящих перед ними задач, пытаясь таким образом себя защитить. Соответственно, чтобы получить точные и честные ответы, аналитикам профессиональной деятельности следует сделать все возможное и развеять любые возможные подозрения и страхи работников.

Необходимость этого я усвоил в самом начале своей карьеры. Тогда мне довелось проанализировать деятельность рабочих, прочищающих канализацию. Я провел интервью с тремя работниками о выполняемом ими труде, но не удосужился предварительно рассказать о себе, зачем мне необходимо с ними побеседовать и что я пытаюсь сделать. Я просто приехал к ним на работу, представился и сказал, что хочу поговорить с ними об их профессиональных обязанностях. Почуяв опасность, чистильщики дали мне незабываемый урок, продемонстрировав, насколько важно создать предварительно атмосферу безопасности. Один из рабочих сказал мне следующее: «Давайте я расскажу вам, что произойдет, если мы не будем выполнять нашу работу. Если мы перестанем выгребать из канализационных труб всякий мусор — ветки, ржавые наконечники ступиц и старые покрышки, канализация засорится. Это не пропустит сточные воды. Они потекут обратно. Грязная вода всплывет в раковинах. Крышки люков на улицах снесет под их напором, и нечистоты хлынут на улицы. В конце концов стоками затопит тротуары, взлетные полосы аэродромов, железнодорожные пути. Люди окажутся запертыми в своих домах, потому что везде будут сточные воды, и никто не сможет ни попасть в город, ни выехать из него. Вот что произойдет, если мы не будем прочищать канализационные трубы». Погрустнев, но став умнее, я понял, как важно не давать работникам повода преувеличивать свою значимость.

Третья процедура сбора данных о профессиональной деятельности — это использование структурированного опросника, или перечня. Специалисты привлекают для анализа уже имеющиеся сведения или таксономии информации о работе. **Таксономия** — это классификационная схема, упорядочивающая информацию, — например, о работе. Полученные данные автоматически упорядочиваются благодаря системе измерения и могут быть подключены к базе показателей, описывающих уже проанализированные виды профессиональной деятельности. Петерсон и Жанере (Peterson & Jeanneret, 1997) рассматривают эту процедуру как *дедуктивную*, поскольку аналитик может логически составить представление о профессиональной деятельности исходя из существующей системы анализа работы. Интервью же и непосредственное наблюдение являются *индуктивными*, поскольку специалист прибегает к постоянно обновляющейся информации. Поскольку аналитика обычно интересуют несколько видов профессиональной деятельности, структурированный перечень является удобным способом их сравнения. Значительная часть последних достижений в сфере анализа работы связана с использованием дедуктивных процедур.

ЗАМЕТКИ 3.2

Непреднамеренное препятствие в работе

Хотя с логической точки зрения это кажется странным, однако, чтобы наблюдать людей в процессе работы, нужен талант. Наблюдение – это один из методов анализа профессиональной деятельности. Задача состоит в том, чтобы «незаметно» следить за работником, когда он трудится. Аналитику не нужно прятаться; он просто должен органично вписаться в рабочую обстановку. Пытаясь не мешать сотрудникам, я случайно встал так далеко, что вообще перестал видеть происходящее. Я также научился брать с собой на работу беруши и очки, поскольку, наблюдая за работающими людьми, попадаешь в те же условия, в каких находятся и они. Вы можете оказаться «слишком далеко», чтобы вести точные наблюдения, а можете встать «слишком близко». Кацио (Cascio, 1982) описывает следующую историю, случившуюся на самом деле. Разъезжая в полицейской патрульной машине, специалист, анализирующий профессию полицейского, вел беседу с одним из офицеров. Внезапно по рации поступило сообщение о совершающемся ограблении. Приехав на место преступления, аналитик и полицейский выскочили из патрульной машины, однако первый умудрился оказаться между грабителями и офицерами полиции. Грабителей в итоге задержали, но они использовали этого аналитика в качестве прикрытия, чтобы скрыться с места преступления (Cascio, 1982; p. 56).

Таксономическая информация. Можно привести несколько образцов ее использования в процессе анализа профессиональной деятельности. Первый — **Опросник анализа позиции** (*Position Analysis Questionnaire — PAQ*) (McCormick & Janneret, 1988), который включает 195 утверждений, используемых для описания качеств, которые требуются при выполнении работы. Эти утверждения разделены на шесть категорий:

- получение информации;
- мыслительные процессы;
- результат труда;
- межличностные отношения;
- контекст работы;
- другие требования.

Несколько утверждений из категории «Межличностные отношения» представлены на рис. 3.4. Опираясь на базу данных о тысячах сходных видов профессиональной деятельности, которые ранее были проанализированы с помощью **Опросника анализа позиции**, аналитик может получить представление о данной конкретной работе.

Второй пример таксономической информации — это разработанная Флейшманом и др. таксономия способностей, необходимых человеку для выполнения различных задач (Fleishman & Quaintance, 1984). Флейшман выделил 52 способности, которые требуются для выполнения широкого диапазона задач. В качестве примера можно привести способность устно выражать свои мысли, устойчивость

положения рук, координацию движения рук и ног, время реакции, избирательное внимание и зрение ночью. Флейшман оценил, в какой мере каждая такая способность нужна для выполнения тех или иных задач. Например, *устойчивость положения рук,* степень выраженности которой высчитывается по шкале от 1 (низкий уровень) до 7 (высокий уровень), необходима для осуществления указанных ниже действий:

- Огранка алмазов — 6,32.
- Продевание нитки в иголку — 4,14.
- Прикуривание сигареты — 1,71.

Метод Флейшмана позволяет описать профессиональную деятельность с точки зрения выполняемых задач, соответствующих способностей и требуемого уровня выраженности каждой из них. Этот таксономический подход заключается в классифицировании работ на основе необходимых для их осуществления способностей.

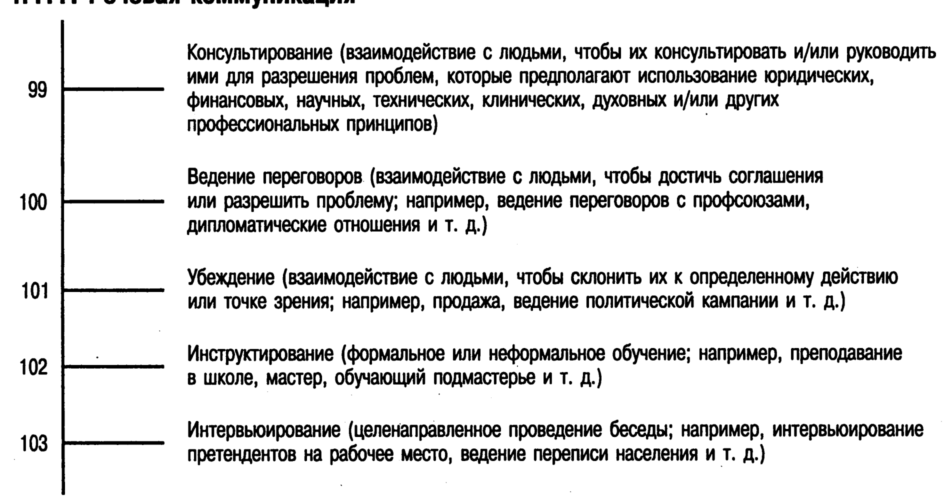
Отношения с другими людьми

В этом разделе речь идет о различных аспектах взаимодействия с людьми, участвующими в работе

Код	Значимость этой работы
0	– отсутствует
1	– очень небольшая
2	– небольшая
3	– средняя
4	– высокая
5	– очень высокая

4.1 Коммуникация

Оцените приведенные ниже следующие виды деятельности с точки зрения того, насколько они важны для выполнения вашей работы. В некоторых случаях для выполнения работы необходимы несколько или все перечисленные в этом разделе виды деятельности.



4.1.1. Речевая коммуникация

99 Консультирование (взаимодействие с людьми, чтобы их консультировать и/или руководить ими для разрешения проблем, которые предполагают использование юридических, финансовых, научных, технических, клинических, духовных и/или других профессиональных принципов)

100 Ведение переговоров (взаимодействие с людьми, чтобы достичь соглашения или разрешить проблему; например, ведение переговоров с профсоюзами, дипломатические отношения и т. д.)

101 Убеждение (взаимодействие с людьми, чтобы склонить их к определенному действию или точке зрения; например, продажа, ведение политической кампании и т. д.)

102 Инструктирование (формальное или неформальное обучение; например, преподавание в школе, мастер, обучающий подмастерье и т. д.)

103 Интервьюирование (целенаправленное проведение беседы; например, интервьюирование претендентов на рабочее место, ведение переписи населения и т. д.)

Рис. 3.4. Выборочные утверждения из Опросника анализа позиции. *Источник*: Position Analysis Questionnaire. Copyright 1969 by Purdue Research Foundation

Третий вариант таксономической информации, который помогает анализировать работу, — это сведения, предоставляемые Министерством труда США. Они получены из анализа профессиональной деятельности миллионов исполнителей и позволяют узнать характеристики множества ее видов. Существует два источника, откуда эти данные можно почерпнуть. Первый — **Словарь описаний профессий** (*Dictionary of Occupational Titles — DOT*) (U. S. Department of Labor, 1991). В нем приводятся описания тысяч видов профессиональной деятельности с точки зрения качеств, которые необходимы соответствующему работнику. Этот словарь основан отчасти и на системе функционального анализа работы, включающего такие параметры, как люди, данные и предметы. В нем отмечены 11 качеств, включая интеллект, вербальные способности, способность оперировать с числами, ловкость пальцев и моторная координацию, которые аналитики профессиональной деятельности оценили с точки зрения их необходимости для каждой профессии. Оценивание происходило по 5-балльной шкале; оценки отражают ту степень, в какой каждым из этих качеств обладают представители разных сегментов работающего населения, и колеблются от 1 (верхние 10% населения) до 5 (нижние 10% населения). Кроме того, в Словаре профессии объединяются по группам в соответствии со сходством в содержании работы.

Второй источник — Сеть информации о профессиях (*Occupational Information Network — O*NET*), разработанная Американским департаментом труда. Она создавалась как глобальная база данных о качествах работников и характеристиках профессий и призвана заменить Словарь описаний профессий, стать главным источником информации о видах профессиональной деятельности. Исходная версия Сети информации о профессиях содержит более полную базу данных, которая постоянно обновляется. Она включает информацию о знаниях, навыках, способностях и других профессиональных качествах работников (ЗНСД), их интересах, трудовой деятельности и условиях работы. Она представляет собой весьма важную основу, облегчающую процесс профориентации, образования, трудоустройства и обучения. Дополнительную информацию о Сети информации о профессиях можно узнать на сайте *www.onetcenter.org*.

На рис. 3.5 представлена концептуальная модель, на основе которой создана эта сеть. Все данные разделены на 6 блоков (например, один из них — требования к работнику), каждый из которых содержит более подробную информацию по соответствующей теме (например, требования к базовым навыкам работника). Блоки «требования к работнику» и «характеристики работника» содержат данные, «связанные с работником», а «профессиональные требования», «специфические профессиональные требования» и «организационные характеристики» — информацию, «связанную с задачей». Блок «требований к опыту» включает такие сведения, которые являются пограничными между информацией, касающейся работника, и той, что относится к задаче.

Сеть информации о профессиях (*O*NET*) предлагает ряд методов, помогающих изучить и выбрать ту или иную профессиональную сферу. Эти методы призваны помочь человеку оценить свои навыки и интересы, а также избрать профессию, которая им соответствует. В сети *O*NET* также представлена информация, касающаяся специфики различных организаций, которая влияет на процесс работы в них (Peterson et al., 2001). ***Словарь описаний профессий*** предоставляет очень мало информации об общем организационном контексте, в котором протекает трудовая

деятельность. Тем не менее известно, что профессиональные успехи и удовлетворенность работой, как показывают исследования, связаны с переменными организационного уровня. Кроме того, в сети *O*NET* представлена экономическая информация о рынке труда, уровнях оплаты и профессиональных перспективах. На рис. 3.6 отражено многообразие уровней анализа информации о профессиональной деятельности, которые представлены в сети *O*NET*. Эта сеть предлагает высокоинтегрированный подход к сфере труда, выходящий за рамки прежних таксономических подходов. Более того, она значительно удобнее для пользователей (по сравнению со Словарем описаний профессий), что увеличивает ее практическую ценность.

Предполагается, что данные сети *O*NET* найдут практическое применение в ряде направлений, включая описание профессий, их классификации, отбор, обучение, консультирование по вопросам трудовой деятельности. Разработчики надеются, что *O*NET* станет значительным вкладом И/О психологии в расширение наших представлений о профессиональной деятельности и их практическом воплощении (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret & Fleishman, 1999).

Требования к опыту
Профессиональная подготовка
Опыт
Лицензия

Требования к работнику
Базовые навыки
Кросс-функциональные навыки
Знания
Образование

Профессиональные требования
Типичная трудовая деятельность
Условия труда
Организационный контекст

O*NET

Характеристики работника
Способности
Профессиональные ценности и интересы
Стиль работы

Профессионально-специфические требования
Профессиональные знания
Профессиональные навыки
Задачи
Обязанности
Механическое оснащение, инструменты, оборудование

Характеристики профессии
Информация о рынке труда
Профессиональные перспективы
Оплата труда

Рис. 3.5. Модель *O*NET*. *Источник*: O*NET Content Model: Structural Considerations in Describing Jobs by M.D. Mumford & N.G. Peterson, 1999, An Occupational Information System for the 21st Century: The Development of O*NET, ed. by N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, & E. A. Fleishman, Washington, DC: American Psychological Association

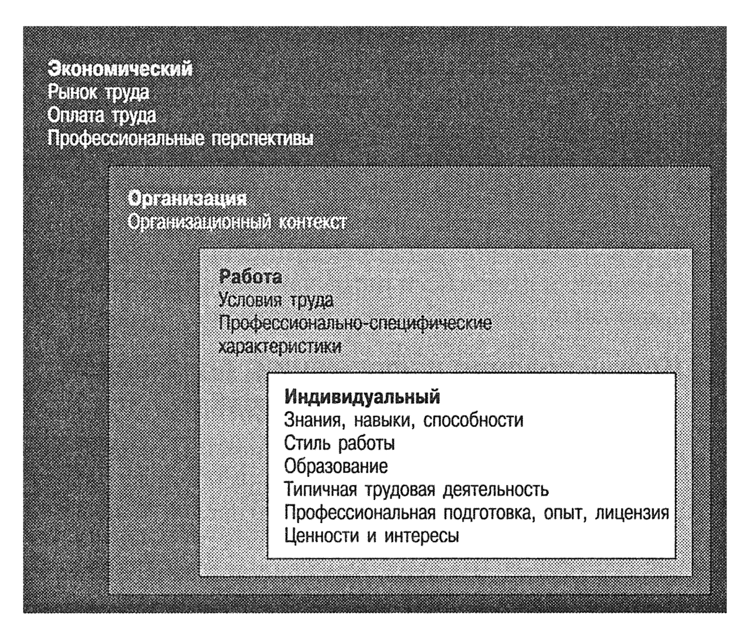


Рис. 3.6. Уровни анализа информации в сети *O*NET*. *Источник*: Understanding Work Using the Occupational Information Network (O*NET) Implications for Research and Practice by N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, & E. A. Fleishman, M. A. Campion, M. S. Mayfield, F. P. Morgeson, K. Pearlman, M. K. Gowing, A. R. Lancaster, M. B. Silver, & D. M. Dye, 2001, Personnel Psychology, 54, pp. 451–492

Анализ управленческой деятельности

Традиционные методы анализа, которые обращены на действия, совершаемые в процессе труда, обычно служат для оценки обычной производственной или офисной деятельности. В этом случае трудовое поведение совершенно очевидно, им, например, являются удары молотком, сварка, сплетение проводов, печатание, систематизация документов. Его можно наблюдать, а результат труда (например, напечатанное письмо) непосредственно обусловлен наличием определенных навыков (например, печатания). В работе же менеджера связь между знаниями, навыками, способностями (ЗНСД) и результатом труда не столь прямая. В данном случае предполагается воздействие таких факторов, как планирование, принятие решений, прогнозирование и поддержание гармоничных отношений в коллективе. Менеджерская работа во многом зависит от когнитивных и социальных навыков, которые непросто идентифицировать, тем более трудно их отследить. Поскольку работа, выполняемая менеджером, и необходимые для этого ЗНСД разделены, провести ее точный анализ очень сложно.

Чтобы проанализировать труд менеджеров, был разработан ряд методов. Митчелл и Мак-Кормик (Mitchell & McCormick, 1990) создали *Опросник профессиональной и менеджерской позиции* (*Professional and Managerial Position Questionnaire*), согласно которому профессиональная деятельность оценивается по параметрам сложности, организационного влияния и уровня ответственности. Реймарк, Шмит и Гуйон (Raymark, Schmit & Guion, 1997) составили *Анкету требований позиции*

к личностным особенностям (*Personality-Related Position Requirements Form*), на основе которой можно проанализировать работу исходя из личностных качеств руководителя, необходимых для ее выполнения. В качестве примера измеряемых параметров личности укажем лидерство, интерес к переговорам, восприимчивость к интересам других людей, скрупулезность и внимание к деталям, стремление генерировать идеи. Эти личностные параметры установлены благодаря проведенным ранее исследованиям, продемонстрировавшим связь этих показателей с успешным осуществлением управленческой деятельности. Однако, как правило, точность анализа управленческой деятельности ниже, чем в случае с офисной работой, поскольку измеряемые переменные обладают известной степенью абстрактности.

Использование информации, полученной в результате анализа работы

Информация, полученная в ходе анализа профессиональной деятельности, позволяет определить критерии, необходимые в самых различных сферах применения И/О психологии, что будет продемонстрировано в последующих главах. Здесь же лишь коснемся этого аспекта.

Во-первых, анализ знаний, навыков, способностей (ЗНСД) помогает установить свойства, которые требуются для успешного выполнения работы, включая и те из них, которые необходимы уже на начальном этапе профессиональной деятельности. Такие качества служат эмпирической базой для установления того, что измеряют тесты, используемые в подборе кадров. Сведения, полученные в ходе анализа работы, позволяют подойти к составлению этих тестов рационально, а не полагаться на догадки и предположения. Эта тема будет рассмотрена в главе 4. Во-вторых, аналитическая информация обеспечивает основу для объединения различных позиций в рамках одной работы и разных видов профессиональной деятельности в границах определенного класса работ. Такое группирование помогает определить уровень оплаты труда, поскольку один из ее факторов связан с качествами, необходимыми для выполнения работы. Об этом будет сказано в следующем разделе, касающемся оценки профессиональной деятельности. В-третьих, аналитическая информация помогает определить характер подготовки, которая нужна для осуществления профессиональной деятельности. Задачам, которые в ходе анализа были выделены как наиболее часто выполняемые или наиболее важные, при подготовке будет уделено основное внимание. Эта тема рассматривается в главе 6. Наконец, данные, полученные при анализе работы, позволяют определить критерии, согласно которым можно оценить успешность ее выполнения. Благодаря анализу обнаруживаются наиболее важные задачи, способствующие достижению успеха в деятельности, и при оценивании работы основное внимание уделяется успешности осуществления именно этих задач. Данный аспект представлен в главе 7. Помимо указанных выше сфер применения аналитическая информация может использоваться в консультировании по вопросам профессиональной деятельности; это позволяет получить представление о знаниях, навыках, способностях и других качествах, необходимых для успеха в разнообразных сферах работы, а значит — лучше провести профориентацию. Предполагается, что Сеть информации о профессиях *O*NET* будет активнее использоваться в процессе профессионального консультирования.

Оценка методов анализа работы

Очевидно, что существует множество способов анализа работы. Какие же из них предпочтительнее? Многое из того, что нам известно об относительных преимуществах тех или иных методов, установлено с помощью опросников. Например, Арвей, Пассино и Лонсбери (Arvey, Passino & Lounsbury, 1977) доказали, что **Опросник анализа позиции** (*PAQ*) предоставляет информацию, которая практически не подвержена искажениям под воздействием таких переменных, как пол работника или аналитика. Конли и Сэкет (Conley & Sackett, 1987) продемонстрировали, в свою очередь, что и те сотрудники организации, которые успешно выполняют свои обязанности, и те, кто плохо справляется с задачами, описывают свою работу одинаково; следовательно, аналитическая информация о профессиональной деятельности не искажается уровнем успешности исполнителя. Корнелиус, Денизи и Бленко (Cornelius, DeNisi & Blencoe, 1984) сообщают о различиях в выводах, полученных на основе **Опросника анализа позиции**, к которым приходят эксперты-аналитики и студенты колледжей. Подобно большинству сложных методик, выводы, сделанные на основе *опросника*, зависят от квалификации специалиста, применяющего эти методики.

В результате сравнения 7 основных опросников, которые используются для анализа работы, установлено, что в И/О психологии существует довольно отчетливое представление о подобных способах анализа (Levine, Ash, Hall & Sistrunk, 1983). Авторы исследования выявили, что эти методы касаются различных оценок эффективности и практичности, поскольку зависят от целей их использования. Ни один метод нельзя считать универсальным. По нашему мнению, хорошо подготовленный аналитик способен сделать точные заключения, используя любой из опросников. Впрочем, обратное тоже справедливо: ни один метод не гарантирует точных результатов, если его использует неопытный аналитик. Аналогичного мнения придерживаются Харвей и Лозада-Ларсен (Harvey & Lozada-Larsen, 1988), пришедшие к выводу о том, что наиболее точную оценку работе дают люди, сведущие в данном виде деятельностиСпектор, Бранник и Куверт (Spector, Brannick & Coovert, 1989) описывают использование компьютера для создания системы искусственного интеллекта, производящей анализ работы. При положительном результате компьютер должен моделировать мыслительные процессы человека, синтезируя информацию о работе и тем самым исключая аналитика из этого процесса. Моргесон и Кэмпион (Morgeson & Campion, 1997) кратко характеризуют возможные неточности в аналитической информации, которые обусловлены такими факторами, как искажение данных со стороны аналитика, снижение мотивации у экспертов, теряющих интерес к участию в процессе. Авторы полагают, что при анализе, ориентированном на профессиональные задачи, вероятность подобных неточностей значительно меньше, чем в случае с анализом, касающимся работника. Следовательно, оценки, которые выносятся относительно конкретных задач, в меньшей степени подвержены ошибке, чем те, что связаны с абстрактными знаниями, навыками, способностями и другими качествами (ЗНСД).

Санчес и Левин (Sanchez & Levine, 2000) считают, что в профессии И/О психолога уделяется большое внимание стандартам точности аналитических данных. Однако значительно меньше волнует определение стандартов или правил, посредством которых мы могли бы привлечь данные для внедрения подходящих проце-

дур в производство. Авторы утверждают, что изучению того, как аналитические данные используются при подборе кадров и в обучающих программах, следует уделять столько же внимания, сколько мы уделяем оценке точности собранной информации. Наконец, как полагают Моргесон и Кэмпион (Morgeson & Campion, 2000), у нас есть более четкие представления о том, *что* создается в результате работы, чем о том, *как* знания, навыки, способности или другие качества реализуются при ее эффективном выполнении. Исследователи утверждают, что нам необходимо иметь более ясное представление о том, как конкретно ЗНСД позволяют выполнять определенные задачи.

Моделирование компетентности

Моделирование компетентности — это одна из недавно возникших тенденций в области определения желательных качеств работника. *Компетентность* рассматривается как характеристика или качество людей, проявление которого компания желала бы видеть в своих сотрудниках. С точки зрения традиционного анализа работы компетентность — это важнейшие знания, навыки, способности и другие качества (ЗНСД). *Моделирование* — это выявление совокупности способностей, которую организация желала бы видеть у своих сотрудников. Специалисты (например, Schippmann, 1999; Schippmann et al., 2000) единодушно считают, что анализ работы и моделирование компетентности в некоторых вопросах сходны. Однако в первом случае изучаются и выполняемая работа, и качества, необходимые для ее осуществления, а во втором трудовая деятельность не учитывается. Упомянутые подходы различаются по трем аспектам:

- обобщенность информации, касающейся разных работ, которые осуществляются в рамках организации;
- метод, посредством которого определяются необходимые качества;
- степень принятия в организации установленных качеств.

Во-первых, в анализе работы выявляются конкретные и различные ЗНСД, отличающие одну работу, осуществляемую внутри организации, от другой. Например, менеджеру необходимы одни знания, навыки и способности, а секретарю — совсем иные. Напротив, компетентность касается всех сотрудников организации, выполняющих различные виды деятельности, или с учетом определенной специфики группы работ она характеризует главных исполнителей. Подобного рода компетентность, как правило, значительно более универсальна и абстрактна, чем ЗНСД, и, будучи таковой, часто отражает «сущность компетентности», требуемой в организации. Вот некоторые ее примеры:

- Неизменно демонстрировать высочайший уровень профессиональной честности и этичности.
- Уважать достоинство всех сотрудников.
- Быть в курсе всех последних достижений в своей профессиональной сфере.
- Ставить успех организации выше своего личного.

Как явствует из этого профиля, или «модели», подобные виды компетентности применимы к самым разнообразным профессиям и призваны быть максимально широкими понятиями. Знания, навыки и способности (ЗНСД) у́же, поскольку

благодаря им можно отличить одну работу от другой. Как отмечают Шипман и др., «хотя фокус внимания при анализе профессиональной деятельности порой довольно широк (например, когда исследуется класс работ), показатели, позволяющие описать работу и провести группирование, обычно представляют дробный уровень, — они значительно более детализированы, чем при моделировании компетентности» (Schippmann et al., 2000; p. 727).

Во-вторых, ЗНСД определяются аналитиком, использующим специальные методы, которые помогают получить специфическую информацию о работе. Соответственно весь этот анализ остается закрытым для работников. Моделирование же компетентности, как правило, включает в себя групповые встречи и обсуждения с участием множества сотрудников, что обеспечивает соответствие сформулированных видов компетентности языку и духу организации. В результате ее работники с готовностью принимают положения о компетентности, что редко достигается при анализе работы.

В-третьих, при моделировании компетентности осуществляется попытка связать личные качества работника с миссией организации. Цель заключается в том, чтобы идентифицировать те характеристики, которые будут отражать готовность персонала осуществлять определенную деятельность или будут соответствовать производственной культуре организации (Schippmann et al., 2000). Мы рассмотрим тему организационной культуры в главе 8. При анализе же профессиональной деятельности организационный уровень представлений и ценностей не учитывается; в отличие от моделирования компетентности членами организации традиционный анализ работы не имеет «популистского пафоса».

Шипман и др. (Schippmann et al., 2000) задумались над тем, что же такое моделирование компетентности: только ли модное поветрие? Оно не так последовательно и точно, как привычный процесс анализа работы, но тем не менее получает все большее признание и внедряется во многих организациях. Авторы отмечают, что по иронии судьбы «И/О психология не является лидером в распространении моделирования компетентности, хотя ключевые характеристики, важные для успеха организации, — это область компетенции И/О психологии» (Schippmann et al., 2000; p. 731). Они считают, что в будущем с развитием методики моделирования компетентности и анализа работы границы между ними будут размываться.

Оценка работы

Разные виды деятельности имеют различную степень ценности для организации. Некоторые из них чрезвычайно важны (например, работа руководителя компании), поэтому они оплачиваются по самому высокому тарифу. Другие же менее значимы и оплачиваются гораздо скромнее. **Оценка работы** — это процедура, используемая для определения относительной ценности работы в организации, что в свою очередь помогает определить уровень заработной платы. В наши задачи не входит тщательное рассмотрение проблемы компенсации. На эту тему существует блестящее исследование, которое написали Герхарт и Милкович (Gerhart & Milkovich, 1992). В этом разделе мы затронем всего лишь один компонент процесса оплаты труда — оценку работы.

Организации, желающие привлечь и удержать компетентных сотрудников, должны предлагать конкурентоспособную оплату их труда. Если ее уровень слишком

низок, хорошие специалисты найдут другое место работы, где их труд будет лучше оплачиваться. Аналогичным же образом, если заработная плата слишком велика, организация будет просто-напросто переплачивать. Как же тогда определить справедливый и адекватный уровень оплаты труда? Следует осуществить две операции. Первая — определение **внешнего равенства**. Равенство означает справедливость, а внешнее равенство — это справедливая заработная плата в сравнении с выплатами, установленными другим работникам. Для уточнения «подходящего уровня» оплаты труда проводятся соответствующие опросы, целью которых является выявление уровня заработной платы в других организациях. Вторая операция — определение **внутреннего равенства**, или справедливости оплаты труда в рамках организации. Оценка работы предназначена для того, чтобы выявить относительное положение работы в организации (это касается всех видов деятельности — от высокооплачиваемых до низкооплачиваемых); таким образом, оценка используется для определения внутреннего равенства.

Методы оценки работы

Целый ряд методов оценки работы предполагает, что будут задействованы критерии оценки относительной ценности работы. Различия обусловлены степенью специфики процесса сравнения; т. е. работы можно сравнивать в глобальном масштабе (их общий вклад в успех компании) или по определенным параметрам (например, какие усилия приходится прилагать работнику, условия работы).

Как правило, на практике в большинстве организаций применяются методы оценки, в которых учтено несколько параметров. Последние называются **компенсируемыми факторами,** т. е. такими, которые оплачиваются работодателями; уровень оплаты зависит от того, в какой мере такие факторы представлены в конкретной работе. Впрочем, есть еще один момент, на который стоит обратить внимание, чтобы избежать путаницы. За редким исключением организации производят выплаты не за присутствие того или иного человека на рабочем месте, а за выполняемую им работу. Именно должностная позиция, а не сотрудник, определяет уровень оплаты.

Не существует какого-либо фиксированного набора компенсируемых факторов. Теоретически организации могут оплачивать работу исходя из любых соображений. Однако на практике типичными компенсируемыми факторами оказываются *усилия, навыки, ответственность* и *условия труда.*

Существует еще одна группа подобных факторов, которая часто учитывается при оплате работы менеджеров и исполнительных лиц, — это «Хэй Плэн» (*Hay Plan*) (названная по аналогии с консалтинговой фирмой *Hay Group*). Первый из таких факторов — *ноу-хау* (сумма всех навыков и знаний, необходимых для выполнения работы). Второй — *решение задач* (оригинальность мышления, необходимая для принятия решений в процессе работе). Третий — *ответственность* (та мера, в какой человек отвечает за действия, осуществляемые на работе). Четвертый фактор — *дополнительные компенсируемые элементы* (связаны с исключительными условиями, в которых выполняется профессиональная деятельность).

Вот один из примеров, иллюстрирующих суть оценки работы. Допустим, некая организация в качестве компенсируемых факторов выделила навыки, усилия, ответственность и условия труда. Хотя оценке подвергнутся почти все виды деятельности, которые осуществляются в организации, ограничимся рассмотрением

двух — секретаря офиса и охранника. Результаты анализа свидетельствуют, что главные критерии успешности секретарской работы — это печатание, ведение картотеки и документации. В случае с охранником такие критерии связаны с патрулированием помещений компании, постоянной бдительностью и ведением записей. Критерии обеих работ оцениваются с точки зрения уровня компенсируемых факторов. Например, деятельность секретаря можно рассмотреть как требующую значительных навыков, небольших усилий, умеренной ответственности и выполняемую в комфортных условиях. Работу же охранника следует признать требующей незначительных навыков, умеренных усилий, большой ответственности и выполняемой в потенциально опасных условиях.

Таким образом, уровень оплаты труда является функцией, зависящей от ее положения по отношению к компенсируемым факторам. Те виды профессиональной деятельности, в которых доля последних значительна (например, предполагаются большие усилия, высокоразвитые навыки), оплачиваются лучше, чем работа, которая характеризуется невысоким уровнем этих факторов. Все работы в компании оцениваются аналогичным образом, а затем иерархически упорядочиваются. Для оценки работы в федеральном правительстве используется метод, называемый Системой факторной оценки (*Factor Evaluation System*). Он разработан Комиссией по государственной службе США (U. S. Civil Service Commission, 1977) и предполагает оценку девяти факторов (или критериев), каждый из которых подразделяется на уровни (низкий, средний и высокий) с соответствующими им значениями. По этому методу проводится оценка всех работ. Итоговый показатель используется для определения уровня оплаты. В табл. 3.4 представлены данные факторы и соответствующие им оценки.

Таблица 3.4

Описание факторов системы факторной оценки

Фактор	Вероятная оценка фактора	Процентное значение фактора (удельный вес)	Количество уровней	Оценки за каждый уровень
Необходимые знания	1850	41,3%	9	50, 200, 350, 550, 750, 950, 1250, 1550, 1850
Супервизорский контроль	650	14,5%	5	25, 125, 275, 450, 650
Руководящие принципы	650	14,5%	5	25, 125, 275, 450, 650
Сложность	450	10,0%	6	25, 75, 150, 225, 325, 450
Объем и эффект	450	10,0%	6	25, 75, 150, 225, 325, 450
Личный контакт	110	2,5%	4	10, 25, 60, 110
Цель контакта	220	4,9%	4	20, 50, 120, 220
Физические требования	50	1,1%	3	5, 20, 50
Условия труда	50	1,1%	3	5, 20, 50
Итог	4480	99,9%		

Источник: U. S. Civil Service Commission, Instructions for the Factor Evaluation System, May 1977, Washington, DC: U.S. Government Printing Office

Согласно некоторым методам оценки выполняемой работы, компенсируемые факторы не учитываются, однако в любом случае во внимание принимается один или несколько критериев. Относительное положение каждого вида профессиональной деятельности в иерархии имеет определенный (денежный) эквивалент. Оценка работы направлена на обеспечение соответствия между оплатой труда и его ценностью для организации.

Безусловно, ключевым моментом в любой системе оценки работы является подбор «правильных факторов», которые действительно отражают ценность, важность данного вида трудовой деятельности. Кроме того, в отличие от анализа оценивание является такой операцией, когда внимание направлено на установление степени значимости выполняемой работы. Это проявляется в подборе факторов для оценивания, а также при оценке относительной ценности каждого из них. Таким образом, оценка — продолжение анализа работы, преследующая цель установить ее относительную ценность в рамках организации, чтобы затем определить справедливую заработную плату.

Исследования процедуры оценки работы

Исследования, посвященные оценке работы, не столь многочисленны, как те, в которых рассматривается процедура ее анализа. Тем не менее укажем некоторые из них. Гомес-Мейа, Пейдж и Торноу (Gomez-Mejia, Page & Tornow, 1982) сравнили относительную точность и практическую ценность 7 способов оценки профессиональной деятельности. Как свидетельствуют результаты исследования, хотя благодаря некоторым методам и удается получить ценную информацию, решающим фактором являются данные, выявленные в ходе анализа работы и положенные в основу системы ее оценки. В том случае, когда качество таких данных низкое, опора на них приводит к неточностям. Хан и Дипбое (Hahn & Dipboe, 1988) отмечают, что наиболее надежные оценки работы принадлежат людям, которые специально обучены такой процедуре, а также имеют наиболее полную информацию о конкретной работе. Коллинс и Мучински (Collins & Muchinsky, 1993) сообщают, что рейтинговые оценки, выносимые относительно той или иной профессиональной деятельности, позволяют получить непротиворечивое представление о том, какова ее значимость *в рамках* одного определенного класса работ (например, секретарь/клерк). Однако при рассмотрении видов деятельности, принадлежащих к *разным* классам (например, секретарь/электрик), эти оценки, показывающие степень важности работ, приводят к значительным расхождениям в выводах. Поскольку в больших компаниях обычно существует множество классов работ, одного метода явно недостаточно, чтобы точно оценить их важность.

И/О психологи, как правило, рассматривают согласованность описаний работы разными людьми как свидетельство «правильности» их мнений. Однако результаты исследований указывают на потенциальную ошибочность этой точки зрения. Шваб и Вичен (Schwab & Wichern, 1983) отмечают, что при определении уровня оплаты может возникнуть предубеждение. Например, предположим, что большинство секретарей являются женщинами, а общество в целом не очень высоко оценивает работу, выполняемую женщинами. Соответственно зарплата секретарей

ниже, чем она «должна была бы быть». Подобное предубеждение ведет к неизменному занижению ценности секретарской работы относительно компенсируемых факторов: она оценивается как требующая незначительных усилий, навыков и ответственности. В итоге кажущееся «справедливым» соотношение между ценностью работы и ее оплатой в действительности является результатом увязывания тенденциозных оценок с пристрастно устанавливаемым уровнем заработной платы. Иными словами, как отмечают Шваб и Вичен, согласованность может выглядеть истинной или справедливой, а на самом деле свидетельствовать о систематической неточности. Райнс и Милкович (Rynes & Milkovich, 1986) пришли к выводу, что уровень оплаты, который часто служит критерием при оценке работы, может быть искажен благодаря множеству факторов. Например, на него влияют географические различия, практикуемая в компании система компенсаций, а также спрос и предложение на рынке труда. Это развенчивает миф о том, что уровень зарплаты отражает истинную ценность выполняемой работы.

Соизмеримая ценность. Проблема тенденциозного оценивания работы связана также с «доктриной» соизмеримой ценности — своеобразной философией оплаты труда. **Соизмеримая ценность** подразумевает равную оплату сопоставимой работы (Mahoney, 1983). Это противоположно доктрине одинакового уровня выплат за одинаковый труд, на чем базируется Закон о равной оплате труда (*Equal Pay Act*), а также федеральный закон об оплате труда. Согласно данному акту, мужчины и женщины, выполняющие одну и ту же работу, должны получать равнозначную зарплату. Сторонники доктрины соизмеримой ценности считают, что две работы редко бывают по-настоящему равноценными; следовательно, уместнее говорить о сопоставимой или эквивалентной ценности работ. В таком случае они должны оплачиваться одинаково.

Для определения значимости всех работ потребовался бы общий механизм измерения, такой, например, как процедура оценки. Однако сторонники теории соизмеримой ценности убеждены, что многие используемые сегодня методы оценки по сути своей тенденциозны и занижают важность труда женщин. Эти исследователи апеллируют к статистике, согласно которой женщины в среднем получают 75 центов на каждый доллар, заработанный мужчинами (Martoccio, 2001). Таково, утверждают они, фактическое доказательство того, что женщины являются жертвой дискриминации, обусловленной методами оценки работы, которые несправедливы по отношению к выполняемой ими работе. Действительно, Арвей (Arvey, 1986) указывает, что факторы, используемые при оценивании трудовой деятельности, ставят женщин в невыгодное положение. Например, нередко принимается во внимание фактор физической силы, затрачиваемой в процессе работы. Поскольку большинство мужчин физически сильнее большинства женщин, уже по одному этому фактору ценность работы, обычно выполняемой вторыми, снижается. Вместе с тем труд многих женщин предполагает напряжение зрения, но данный аспект обычно не учитывается при оценивании их работы (см. «Заметки 3.3»). Сторонники доктрины сопоставимой ценности говорят о необходимости разработать нетенденциозные системы оценки, которые бы уменьшили разницу между оплатой труда мужчин и женщин, повысив вторую.

Оппоненты же этой доктрины убеждены в отсутствии систематического искажения, ущемляющего женщин. Они полагают, что те, как и мужчины, сами решают, где им работать; они довольствуются низкооплачиваемой работой, потому что она позволяет им уделять больше времени другим обязанностям, например семейным. В свободном обществе всегда действуют экономические силы. Компании, реализующие систему соизмеримой ценности, окажутся в невыгодном положении относительно найма некоторых категорий работников. Иными словами, оппоненты этого подхода полагают, что система оценки работы не страдает серьезными недостатками. Все дело в том, что общество посредством механизмов социализации заставляет мужчин и женщин выбирать разные профессии. Они также убеждены в том, что нет такого способа оценить работу, который оставался бы вне системы ценностей, т. е. был бы абсолютно объективен.

Тему соизмеримой ценности обсуждают в основном люди, горячо убежденные в правильности той или иной позиции (England, 1992). В этих жарких спорах не найдены однозначные ответы. По существу, это проблема ценностей, связанная с их применением в оценивании работы.

ЗАМЕТКИ 3.3

Что оплачивать?

Проблема соизмеримой ценности – по сути, вопрос о том, как определяется ценность работы. Традиционно это делают, проводя ее оценку. Обычно работа оценивается по нескольким факторам (например, прилагаемые усилия и условия труда), при этом каждому показателю соответствует какое-либо числовое значение. Затем баллы суммируются, а итоговый показатель становится мерой относительной ценности работы. Согласно доктрине соизмеримой ценности, сами факторы оценки подбираются таким образом, что искажают конечный результат в пользу работы, традиционно выполняемой мужчинами.

Например, по фактору прилагаемых усилий работы, предполагающие перемещение тяжестей, оцениваются выше, чем те, исполнение которых связано с переносом легких предметов. По фактору условий труда работы, выполняемые в неблагоприятных физических условиях (например, не в помещениях), оцениваются выше, чем те, которые выполняются в более комфортных условиях (например, в отапливаемом офисе или офисе, оснащенном кондиционером). Кто станет выполнять работу, требующую перемещения тяжестей, – мужчина или женщина? Скорее всего, мужчина. Кто будет работать на улице? Скорее всего, мужчина. Следовательно, «мужская» работа наберет больше баллов, и поэтому за нее будут платить больше, чем за работу, традиционно выполняемую женщинами.

Но что если мы изменим сами факторы, по которым оценивается работа? Применим, например, факторы психического стресса и оперирования деликатной/конфиденциальной информацией. Секретари часто работают в стрессовых условиях (суеты, постоянного аврала) и имеют дело с конфиденциальной информацией. Секретарскую работу выполняют в основном женщины. Поэтому в зависимости от факторов, которые вы выберете для рассмотрения и дальнейшей оценки (прилагаемые усилия и условия работы или же психический стресс и конфиденциальная информация), вы придете к разным выводам относительно ценности секретарской работы. Факторы – всего лишь критерии, по которым определяется ценность работы. Как отмечалось выше, множество споров порождены разногласиями по этому вопросу, – скажем, дискуссии о соизмеримой ценности.

Критерии успешности выполнения работы

Критерии успешности выполнения работы должны быть адекватными, стабильными и практичными, а также релевантными и репрезентативными в отношении работы. Они должны оставаться стабильными с течением времени и не изменяться от ситуации к ситуации. Наконец, их измерение не должно быть слишком дорогим или трудным. Другие авторы считают важными иные аспекты — например, время, когда измеряется критерий (после 1 или 6 месяцев работы и т. д.), вид измерения критерия (успешность, ошибки, несчастные случаи), уровень, представляющий успех или неудачу в деятельности (чтобы получить диплом, студент колледжа должен получить уровень *C*). Выбор критерия часто оказывается случайным; к сожалению, иногда критерий выбирается в силу его удобства или доступности.

Критерии успешности выполнения работы могут быть объективными и субъективными. **Объективные критерии** указаны в нормативной документации и, как считается, не предполагают субъективного оценивания. **Субъективные критерии** — это оценочные суждения о работе человека, которые дает, например, супервизор. Хотя объективные критерии и не предполагают субъективных суждений, их осмысление требует определенной доли оценивания. Сведения о том, что работник изготовил 18 единиц продукции в день, не вполне информативны; этот объем необходимо сравнить с величиной сделанного другими работниками. Если средний уровень — 10 единиц в день, 18 явно свидетельствует об «успешном» выполнении работы. Если же средний уровень составляет 25 единиц продукции в день, 18 — плохой результат.

Объективные критерии

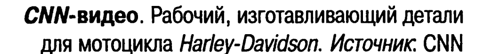
Производительность труда. Использование единиц продукции как критерия наиболее распространено в сфере промышленности. Если в организации выполняется однотипная работа, установить производственные критерии довольно просто. Однако в большинстве компаний осуществляются различные виды профессиональной деятельности, поэтому необходимо провести справедливое сравнение производительности труда. То есть если средняя производительность, свойственная одной работе, равна 6 единицам в день, а другой — 300, различие нужно скорректировать, добившись сопоставимости уровней производительности. Для этого обычно используются статистические процедуры. Некоторые факторы могут снизить значимость производительности как критерия успешности выполнения работы. Так, на сборке количество произведенных за день единиц продукции определяет скорость конвейера. Увеличение последней приводит к росту производительности, уровень которой, помимо прочего, одинаков у каждого, кто работает на конвейере. В этом случае количество единиц продукции определяется факторами, не зависящими от отдельного работника. Тогда критерием успешности выполнения работы может стать количество ошибок, допущенных работником на доверенном ему участке. Однако и этот вариант неидеален, если при выполнении одной трудовой деятельности ошибки более вероятны, чем при другой. В связи с автоматизацией и упрощением исполнения работы некоторые ее виды практически «застрахованы» от ошибок. Такая «безупречность», однако, не связана с человеческим фактором.

Уровень продаж. Это распространенный критерий работы, связанной с розничной или оптовой торговлей; впрочем, у него есть ряд вариаций. Использование конкретных показателей продаж в качестве показателя целесообразно только в том случае, когда все работники продают один и тот же продукт на территориях, которые являются идентичными. Вместе с тем человек, занимающийся зубными щетками, должен реализовывать больше товара, чем продающий дома́. Аналогичным образом тот, кто предлагает тракторы в Айове, должен продать их больше, чем его коллега, сфера продаж которого — Род-Айленд. Дело не только в различии размеров территории; в Айове больше фермерских хозяйств, чем в Род-Айленде. Также не являются идеальным критерием общие объемы продаж. Торговец недвижимостью может продать дом стоимостью $100 000 за день, а чтобы получить такую же сумму от реализации зубных щеток, может потребоваться намного больше времени.

Решить подобные проблемы помогает обращение к нормативным группам для оценки успешности работы. Продавец недвижимости должен сравниваться со своими коллегами, работающими на той же территории. Это правило распространяется и на других работников, занимающихся распространением продукции. Если же сравнение осуществляется в том случае, когда территории продаж или виды продукции разнятся, необходима статистическая корректировка. В идеале любые различия в уровне продаж должны быть обусловлены способностями продавцов, что является основанием для использования уровня продаж в качестве критерия успешности выполнения работы.

Период пребывания на занимаемой должности или смена работы. Период пребывания на занимаемой должности является весьма популярным критерием в исследованиях, которые проводятся в сфере И/О психологии. Теоретически обоснованным (например Hom & Griffeth, 1995) и практически направленным выступает и критерий частоты смены работы. Работодатели стремятся нанимать сотрудников, которые останутся в компании. По очевидным практическим соображениям они не любят брать в организацию «летунов», часто меняющих место работы, поскольку затраты на рекрутирование, отбор и обучение новичков могут быть довольно высокими. Частота смены работы — это, наверное, наиболее распространенный в психологической литературе критерий, который не связан с непосредственно выполняемой работой. Его ценность заключается в том, что он является мерой стабильности персонала.

Кэмпион (Campion, 1991) считает, что при измерении показателя смены работы необходимо учитывать целый ряд факторов. Во-первых, *добровольность* (был работник уволен, ушел ли он сам, найдя более перспективную работу, или вынужден был уволиться из-за неудовлетворенности начальником). Еще один фактор — *функциональность* (эффективное или неэффективное выполнение работником своих обязанностей). Уильямс и Ливингстоун (Williams & Livingstone, 1994) подвергли мета-анализу исследования, в которых изучалась связь между показателем смены мест работы и успешностью трудовой деятельности, и пришли к выводу, что «плохие» работники более часто покидают место работы по собственному желанию, чем «хорошие» сотрудники.



***CNN*-видео**. Рабочий, изготавливающий детали для мотоцикла *Harley-Davidson. Источник*: CNN



Абсентеизм. Отсутствие на работе, как и смена ее мест, является показателем стабильности сотрудника. Если определенный уровень смены кадров полезен, то абсентеизм неизменно приводит к неблагоприятным последствиям. Оправданное отсутствие работника (например, отпуск) обычно не вызывает затруднений, поскольку он санкционирован и одобрен организацией. Родс и Стирс (Rhodes & Steers, 1990), а также Мартоккио и Харрисон (Martocchio & Harrison, 1993) проанализировали ряд исследований, посвященных причинам отсутствия сотрудников на работе. Последнее вызвано воздействием множества факторов, в том числе семейными конфликтами, неудовлетворенностью работой, злоупотреблением алкоголем или наркотиками, личностными особенностями. Однако, как отмечает Джонс (Johns, 1994), люди склонны придумывать разнообразные благовидные объяснения своему отсутствию. Например, не прийти на работу из-за болезни ребенка выглядит более приемлемой с социальной точки зрения причиной, чем прогул, вызванный девиантным поведением, — например, употреблением наркотиков. Соответственно объяснение отсутствия, которое дают сотрудники, может не соответствовать действительности.

Абсентеизм — глобальная производственная проблема; ежегодно она обходится работодателям в миллиарды долларов, уменьшая эффективность производства и повышая уровень выплат, не обеспеченных трудом (например, заболевшему сотруднику). Абсентеизм имеет социальные, индивидуальные и организационные причины; он затрагивает отдельных лиц, компании и даже целые индустриальные общества.

Аварийные ситуации. Частота аварийных ситуаций и несчастных случаев иногда воспринимается как критерий успешности выполнения работы, хотя здесь существует ряд ограничений. Во-первых, аварийные ситуации выступают в таком качестве преимущественно в производственной сфере. (Хотя и конторские служащие могут получить повреждения на работе, такие происшествия не слишком распространены.) Следовательно, это мера определения успешности может быть использована только для ограниченной выборки работников. Во-вторых, аварийные ситуации и несчастные случаи трудно прогнозировать, а их частота нестабильна (Senders & Moray, 1991). В-третьих, данный показатель измеряется по-разному: количество происшествий за определенный период времени, пройденные мили, совершенные поездки и т. д. Выводы зависят от того, как рассчитывается статистика аварийных ситуаций и несчастных случаев. Работодатели стараются не на-

нимать тех людей, которые так или иначе провоцируют появление чрезвычайных происшествий. Однако в целом аварийные ситуации и несчастные случаи используются как критерий успешности работы значительно реже, чем производительность, смена работы или абсентеизм.

Кражи. Это одна из главных проблем, с которой сталкиваются организации. Ежегодные потери, связанные с кражами, оцениваются в $200 млрд (Greenberg & Scott, 1996). Холлингер и Кларк (Hollinger & Clarc, 1983) предложили работникам трех разных предприятий анонимно заполнить опросник, касающийся воровства. Доля сотрудников, признавшихся в том, что они воруют у работодателя, составила: 42% в магазинах розничной торговли, 32% — в больницах, 26% — на промышленных предприятиях. Таким образом, воровство — весьма распространенная и серьезная проблема. С точки зрения И/О психологов, нужно нанимать людей, которые, скорее всего, не будут присваивать имущество компании, так же как желательно брать на работу того, кто не послужит причиной аварийных ситуаций. Трудность в использовании показателя краж на предприятии как критерия часто заключается в невозможности точно установить сотрудника-вора. Холлингер и Кларк основывались на результатах анонимного опроса. Кроме того, они получили ответы лишь от тех, кто был готов признаться в воровстве. Работники, которые совершали кражи, но решили не отвечать на предложенные вопросы или не признаваться в содеянном, не были учтены в результатах исследования.

Гринберг и Скотт (Greenberg & Scott, 1996) утверждают, что некоторые работники прибегают к воровству, как бы компенсируя тем субъективно ощущаемую несправедливость отношения к ним работодателя. Недостаточность критерия краж в определении успешности работы обусловлена тем, что лишь небольшое число сотрудников попадаются на воровстве. О наличии краж часто можно судить только после ревизии, когда выявляется несовпадение с инвентарными ведомостями. Кроме того, многие компании предпочитают не разглашать информацию о кражах. Если данные об отсутствии работников на своих местах и смене кадров часто оглашаются, то сведения о кражах — слишком щепетильная тема. И все-таки, несмотря на подобные ограничения, И/О психологи рассматривают кражи как один из показателей профессиональной пригодности/непригодности персонала, и в будущем, вероятно, будет проводиться значительно больше исследований, посвященных кражам на предприятиях (см. «Заметки 3.4»).

В заключение следует отметить, что рассмотренные объективные критерии могут быть действительно релевантными показателями успешности выполнения работы. Самый важный из них в сфере продаж — итоговый объем реализации. Однако осуществление множества работ не предполагает продаж, изготовления товара, исключает кражи имущества и аварийные ситуации. Соответственно объективные критерии выполнения работы могут создавать неверное представление о том, насколько хорошо люди справляются со своим трудом. Более широко применимыми оказываются субъективные критерии успешности профессиональной деятельности.

ЗАМЕТКИ 3.4

Кража бракованной продукции

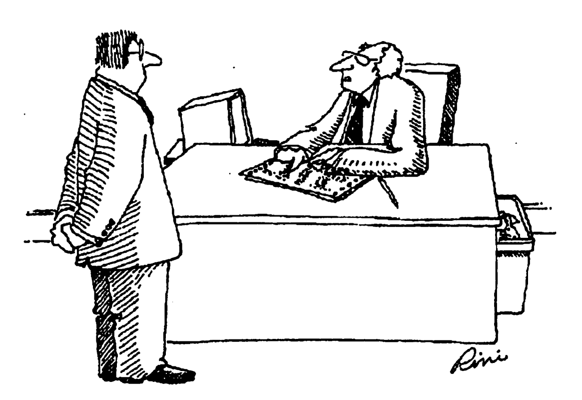
На многих предприятиях существует проблема воровства имущества сотрудниками. Присваиваются канцелярские принадлежности, например степлеры, скотч, а также непосредственно выставляемые на продажу товары. Иногда сотрудники воруют деньги. Все эти предметы являются имуществом, ресурсами компании.

Однажды меня пригласили в организацию, где главной проблемой было не присвоение ее ресурсов, а кража бракованной продукции! Компания печатала почтовые марки США. Ценность каждой из них равнялась номиналу, соответствуя обычно стоимости пересылки конверта первым классом, т. е. 34 центам. Хотя в компании беспокоились и о том, как бы сотрудники не присвоили напечатанные марки, бóльшую обеспокоенность вызывало воровство бракованной продукции. Бракованными считаются марки, напечатанные со смещением картинки от центра или, в редких случаях, когда она отображается зеркальным или перевернутым образом. Для коллекционеров-филателистов одна 34-центовая марка с зеркальным изображением может стоить тысячи долларов. При производстве почтовых марок ошибки происходят так же часто, как при создании любой другой печатной продукции. Однако в этом случае у ошибки высокая рыночная цена. Чтобы уменьшить вероятность воровства бракованных марок, которые предполагается уничтожить, в компании предусмотрен троекратный тщательный досмотр только *на выходе* с предприятия. Интересно, но войти в здание может любой. Все процедуры досмотра касаются людей выходящих из здания. Проверка необходима, чтобы предотвратить вынос дорогостоящей бракованной продукции.

Субъективные критерии

Субъективные критерии — это суждения о работе сотрудника. Они обычно представляют собой ранжирование. Например, супервизор может оценить подчиненных, работающих в одном подразделении, на основании общей эффективности. Затем это становится стандартом. Рейтинговые оценки супервизоров пока являются наиболее часто используемыми субъективными критериями; однако оценивание могут производить также коллеги, подчиненные и сами работники. Оно может осуществляться по общему фактору, например эффективности в целом, или по отдельным критериям — таким как количество, качество работы, креативность, рационализаторские предложения и т. д. В некоторых исследованиях даже сравниваются суждения двух или более групп «оценщиков» (например, супервизоров и коллег), выносящих свои суждения по нескольким параметрам поведения. В подобных исследованиях обычно обнаруживается, что часть «оценщиков» близка во мнениях относительно тех или иных аспектов профессиональной деятельности. Супервизоры могут иметь общий взгляд на качество работы; коллеги одинаково оценивают межличностные отношения. В главе 7 мы рассмотрим этот вопрос подробнее.

Поскольку субъективные критерии применяются довольно часто, большое внимание уделяется повышению качества такого оценивания. Если люди, выносящие суждения, не знают, как это делать, качество их оценок окажется невысоким. Спул (Spool, 1978) проанализировал исследования, посвященные эффективности обучения людей более точному оцениванию поведения. Он обнаружил, что человек действительно может научиться давать более точные оценки. Люди, активно интересующиеся данным процессом, дают более взвешенные и точные суждения.



«Мы смоделировали на компьютере вашу работу на следующие пять лет. Вы уволены».

Источник: The New Yorker Collection from cartoonbank.com

В исследованиях (например, Pursell, Dossett & Latham, 1980) было установлено, что однодневная программа обучения способна значительно улучшить навыки наблюдения и объяснения поведения.

Из сказанного выше ясно, что ни один показатель успешности выполнения работы не может быть исчерпывающим. Каждый критерий имеет как определенные достоинства, так и недостатки. Например, вряд ли кто-нибудь станет утверждать, что отсутствие сотрудника на рабочем месте никак не отразится на общем выполнении работы, однако никто не скажет, что данный фактор — исчерпывающая мера определения успешности трудовой деятельности. Отсутствие работников, как и уровень производительности, — всего лишь элемент целостной картины. Пусть вас не огорчает, что ни один критерий не отвечает всем стандартам. Именно потому что понятие успешности выполнения работы многомерно (и каждый отдельный параметр не дает представления о картине в целом), при установлении критериев мы вынуждены учитывать множество аспектов трудовой деятельности.

Взаимосвязь критериев успешности выполнения работы

Для многих работ можно определить несколько критериев успешности, каждый из которых обычно характеризует отдельный аспект деятельности. Обычно эти критерии не зависят друг от друга. Если между ними существует тесная положительная корреляция, скажем — r =0,80 или r = 0,90, измерять их все не имеет смысла. Зная статус работника по одному критерию, можно узнать его статус по другим. В нескольких исследованиях была предпринята попытка выявить взаимосвязи между критериями успешности.

Классическое исследование провели Сишор, Индик и Георгопулос (Seashore, Indik & Georgopoulos, 1960). В нем был установлен ряд таких критериев, а также показано, что они являются относительно независимыми. Например, Сишор и др. изучили деятельность сотрудников службы доставки продукции, выделив пять критериев успешного выполнения их работы:

- производительность (объективно измеряемый критерий, основанный на стандартах затрачиваемого времени);
- эффективность (субъективно оцениваемый критерий, основанный на качестве работы);
- аварийные ситуации и несчастные случаи;
- отсутствие на работе без уважительной причины;
- ошибки (критерий, связанный с числом заказов, которые не были выполнены).

Коэффициенты корреляции между перечисленными пятью критериями указаны в табл. 3.5. Данные свидетельствуют о том, что они относительно независимы друг от друга. Наибольшие коэффициенты корреляции отражают связь между производительностью, эффективностью и ошибками (0, 28, –0,26 и –0,32). Эти результаты демонстрируют отсутствие единого измерения общей успешности выполнения работы; каждый критерий характеризует какую-то одну грань деятельности.

Боммер, Джонсон, Рич, Подсакофф и Мак-Кензи (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie, 1995) подвергли мета-анализу связи между субъективными оценками и ее объективными показателями. По их данным, средний коэффициент корреляции между ними составляет 0,39. Очевидно, субъективные выводы, касающиеся работы человека, зависят от того, как вы решите ее оценивать.

Обнаруживается также связь между уровнем работы и количеством критериев, необходимым для определения ее успешности. Сравнительно простая работа (низкий уровень) характеризуется небольшим количеством параметров, сложная — большим их числом. На основании количества критериев успешности можно разграничить простые и сложные виды работы. Такой ручной труд, как разгрузка автофургонов, можно охарактеризовать по трем критериям: присутствие (рабочие должны приходить на работу), ошибки (они должны знать, как складывать материал) и скорость. Более сложную работу, например в сфере медицины, можно охарактеризовать уже по пятнадцати независимым критериям. Чем сложнее профессиональная деятельность, тем большее число факторов необходимо учесть при ее описании, тем больше навыков и способностей необходимо иметь человеку, чтобы добиться успешного ее выполнения.

Динамические критерии успешности выполнения работы

Понятие **динамических критериев выполнения работы** применимо к критериям, которые изменяются с течением времени. Это важно, поскольку успешность не является стабильной, и динамика критериев значительно усложняет принятие кадровых решений. Стил-Джонсон, Осборн и Пайпер (Steele-Johnson, Osburn & Pieper, 2000) определили три возможные причины систематического изменения в успешном осуществлении профессиональной деятельности. Во-первых, постоянно выполняя определенные задачи, работники со временем могут изменить сам способ их выполнения. Во-вторых, в связи с развитием технологий могут измениться требования, предъявляемые к знаниям и способностям работника. В-третьих, в результате постоянной тренировки другими становятся сами эти знания и способности.

Таблица 3.5

Корреляция между пятью критериями успешного выполнения работы сотрудниками службы доставки продукции

	Производительность	Аварийные ситуации	Отсутствие на работе	Ошибки
Эффективность	0,28	–0,02	–0,08	–0,32
Производительность		0,12	–0,01	–0,26
Аварийные ситуации			0,03	–0,18
Отсутствие на работе				0,15

Источник: Relationship Among Criteria of Job Performace by S. E. Seashore, B. P. Indik & B. S. Georgopoulos, 1960, Journal of Applied Psychology, 44, pp. 195–202

Рассмотрим рис. 3.7, на котором отражены уровни трех критериев успешного выполнения работы — производительности, отсутствия на рабочем месте и аварийных ситуаций — за восьмилетний период, когда фиксировались результаты деятельности работника. Обратите внимание на то, изменяются ли паттерны поведения. Уровень аварийных ситуаций остается стабильным. В рассматриваемом случае они не являются динамическим критерием успешности выполнения работы, так как их частота остается практически одинаковой. А остальные два критерия изменяются, причем по-разному. Уровень производительности повышается — медленнее в первые годы работы и более быстро в последующие. Уровень абсентеизма, наоборот, снижается. Чаще всего работники отсутствуют на рабочем месте в первые годы своей трудовой деятельности, а затем это происходит все реже и реже. Отсутствие на работе и производительность — динамические, а аварийные ситуации — статичный критерий успешного выполнения работы.

Когда рассматривается вопрос о найме человека, организация пытается предугадать, насколько хорошо кандидат станет выполнять свои обязанности. Решение о том, брать или не брать человека, основано на таком прогнозе. Если критерии успешного выполнения работы статичны (наподобие показателя аварийных ситуаций в случае, отраженном на рис. 3.7), стабильность поведения способствует точности прогнозирования. Однако если эти критерии носят динамический характер, добавляется еще одна важная переменная — *время*.

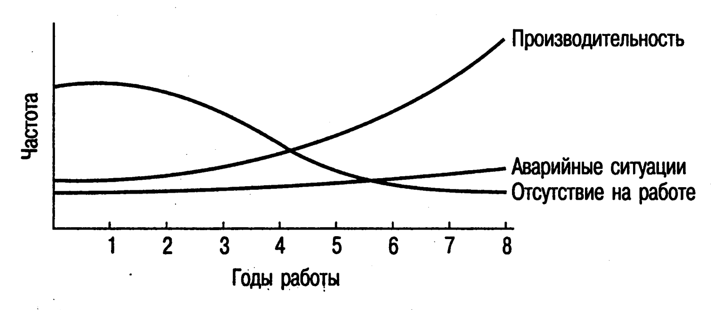


Рис. 3.7. Изменение показателей деятельности по трем критериям за восьмилетний период

Вполне вероятно, что изначально производительность не будет впечатляющей, однако со временем она улучшится и станет выше средней. Определение критериев успешного выполнения работы сродни «выстрелу по движущейся мишени», поскольку уровень прогнозируемого поведения постоянно изменяется. Кроме того, у разных людей могут быть различные паттерны изменения: скажем, у одних производительность изначально невысокая и затем растет, а у других — все наоборот.

Являются ли динамические критерии успешного выполнения работы спорным вопросом в И/О психологии? Одни исследователи (например, Barrett, Alexander & Doverspike, 1992; Barrett, Caldwell & Alexander, 1985) утверждают, что такие критерии вообще не слишком динамичны и, следовательно, не представляют значительной проблемы. Другие авторы (Deadrick & Madigan, 1990; Hofmann, Jacobs & Baratta, 1993) приводят данные, согласно которым критерии успешного выполнения работы, как и их прогнозируемость, изменяются. Халин, Хенри и Нун (Hulin, Henry & Noon, 1990) считают, что время — пока плохо изученный аспект, сказывающийся на соотношении понятий. По их мнению, со временем одни критерии становятся более, а другие — менее прогнозируемыми. Для изучения динамических критериев необходимо проанализировать сложные вопросы, на которые трудно дать однозначные ответы. В целом, если критерии со временем претерпевают изменения, это указывает на необходимость различать краткосрочный и долгосрочный прогнозы.

Более широкий взгляд на критерии

На протяжении всей истории И/О психологии наши представления о критериях были в основном *связаны с работой*. То есть мы определяли успешного работника и по-прежнему продолжаем так делать, исходя из того, насколько хорошо он соответствует критериям успешного выполнения своей работы. Однако, как отмечает Борман (Borman, 1991), работник может способствовать успеху трудового коллектива или организации таким образом, который не связан напрямую с критериями успешного выполнения *работы*. Например, быть хорошим «рядовым» членом коллектива — это значит проявлять сознательность, стремление добросовестно работать во благо компании. Еще один пример — просоциальное поведение, когда человек делает небольшие приятные мелочи, помогающие другим людям работать эффективнее.

Как обнаружили Бриф и Мотовидло (Brief & Motowidlo, 1986), в некоторых организациях открыто декларируется, что составная часть работы сотрудника — поддержка коллег и оказание им помощи. Пример тому — военное подразделение. Однако во многих других организациях превышение рамок служебного долга ради оказания помощи коллеге или организации не входит в профессиональные обязанности сотрудника. Склонность некоторых людей оказывать помощь другим может иногда наносить даже ущерб организации, как, например, в том случае, когда член группы помогает коллеге и при этом не успевает выполнить важную профессиональную задачу. Тем не менее Борман (Borman, 1991) полагает, что в большинстве

случаев просоциальное поведение способствует процветанию организации. Более подробно об этом будет сказано в главе 10.

Исследования, посвященные просоциальному поведению, свидетельствуют, что критерии успешности работника превышают рамки успешного выполнения профессиональной деятельности. Некоторые работники считаются ценными членами организации, поскольку они с готовностью помогают другим, являются хорошими «рядовыми» исполнителями, а не потому, что очень хорошо выполняют собственные профессиональные обязанности. Исторически сложилось, что понятие «работы» служит основой для рассмотрения обязанностей и функций и, следовательно, самого работника — как лица, которое должно соответствовать критериям успешного выполнения трудовой деятельности. Однако существуют обстоятельства и условия (например, просоциальное поведение), которые заставляют И/О психологов подвергать сомнению ценность критериев, строго ориентированных на работу. Как считают некоторые исследователи, работника целесообразно рассматривать как лицо, играющее для организации ряд ролей, а не просто выполняющего одну какую-либо работу. Связь между ролями и работой будет рассмотрена в главе 8.

Заключение

Остин и Вилланова (Austin & Villanova, 1992) проследили историю измерения критериев в сфере И/О психологии на протяжении последних 75 лет. Нынешние концептуальные проблемы, связанные с точным представлением и измерением этих критериев, не слишком отличаются от тех вопросов, которые волновали И/О психологов на заре возникновения данной отрасли знаний. Однако я убежден, что в ближайшее время будет найден другой критерий для определения успешного работника. Хотя им окажется не столько *новый* фактор, сколько заново пересмотренный из уже имеющихся критериев, степень общности которого исследователи смогут повысить. Важность его обнаружения обусловлена изменяющимися условиями современной работы, которые являются темой главы 14. Этот критерий имеет два компонента — способность к обучению и развитию, а также готовность обучаться и профессионально расти. Мир работы, каким мы его знаем, постоянно изменяется, и скорость этих перемен возрастает. Мало что остается прежним. Технологические достижения в сфере коммуникации и производства произвели революцию в том, как мы работаем. Изменились и способы использования организациями своих сотрудников. Нет больше статичной, стабильной среды. От новых работников требуется способность быстро обучаться. От работников же старшего поколения ожидается (а иногда и требуется), чтобы они осваивали новые системы и способы ведения дел. Мы вошли в эпоху развития и обучения. Успешный работник должен не только быть способным к этому, но иметь и желание, и готовность обучаться и развиваться. Изменяются условия труда, и вместе с ними должны изменяться и работники. Офисы и фабрики становятся местами обучения; работники должны не столько «зарабатывать на жизнь», сколько «обучаться для жизни». Способы измерения способности и готовности поступать таким образом рассматриваются в следующей главе настоящей книги.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Кража имущества компании

«Уилтон Петролиум Компани» (*Wilton Petroleum Company*) была оптовым поставщиком одной из основных марок бензина. Бензин перевозился на баржах с нефтеперегонного завода в компанию. Затем она поставляла его на автозаправочные станции. Бензин перевозили огромные 18-колесные машины; в каждую цистерну входило по 9000 галлонов топлива. Бензин, перекачивавшийся из цистерн в подземные емкости на заправочных станциях, подвергался тщательному контролю. Компания точно знала, сколько галлонов было закачано в емкости для хранения на каждой из станций и сколько выкачано из цистерн. Счетчик на перевозчике бензина фиксировал объем топлива, выкачанного из цистерны. 20-футовый шланг, протянутый от грузовика с цистерной, позволял водителю наполнять ее на каждой станции. Ежедневно все водители фиксировали общий объем развезенного топлива. Общий его объем, выкачанный из цистерн, должен был равняться общему объему бензина, закачанного в емкости для хранения. Любое несовпадение рассматривалось как свидетельство того, что водитель украл бензин.

Из многолетнего опыта было известно, что в системе контроля перекачки бензина имелся небольшой недостаток. Счетчик фиксировал поток бензина из цистерны; однако всегда оставалось около 3 галлонов бензина в 20-футовом шланге, которые были неучтенными. Это бензин, который выкачивался из цистерны, но не попадал в емкости для хранения.

Один водитель, Лью Тейлор, посчитал, что знает, как «перехитрить систему» и украсть бензин. Развезя все запланированное топливо, он раскатывал шланг на земле и давал бензину вытечь. Насос и счетчик при этом не включались, поэтому откачка бензина из цистерны не фиксировалась. Сотрудники компании знали, что Тейлор «подворовывает» бензин. Об этом говорил небольшой, но неоднократно фиксируемый недостаток в записях Тейлора по сравнению с другими водителями. Стоимость украденного за день горючего составляла $5, однако общие потери оказались внушительными.

Майкл Моррис, менеджер по производственным операциям, знал, что Тейлор ворует бензин, но не мог это доказать. Тот обнаружил лазейку в системе контроля и получил возможность безнаказанно воровать. Моррис решил заманить Тейлора в ловушку. Он положил принадлежащий компании молоток на стул при входе в помещение, в котором водители переодевались после работы. Чтобы наблюдать за стулом, Моррис просверлил в стене небольшую дыру. Он подумал, что если Тейлор крал бензин, у него будет искушение украсть и молоток. Ловушка сработала. Тейлора «поймали», когда он выходил из раздевалки, спрятав за пазухой принадлежавший компании молоток. По сигналу Морриса охранники подошли к Тейлору и спросили о молотке. Ничего не оставалось, как показать его. Тейлора привели в кабинет Морриса и тут же уволили. Хотя Тейлор украл у компании бензина на сотни долларов, попался он на краже молотка, цена которому – примерно $10.

Контрольные вопросы

1. Если бы Тейлор не имел прогулов, своевременно развозил топливо, обладал эффективными навыками межличностного взаимодействия и во всех других отношениях был добросовестным работником, уволили бы вы его за воровство, находясь на месте Морриса? Почему?
2. Как вы считаете, Тейлор в этом случае совершил кражу сам по себе или здесь имело место подстрекательство на уголовно наказуемые действия со стороны Морриса?

3. Что вы думаете об этике компаний, следящих за своими сотрудниками с помощью глазков и видеокамер для предотвращения воровства? Почему вы придерживаетесь этого мнения?
4. Как, с вашей точки зрения, увольнение Тейлора повлияло на других сотрудников компании «Уилтон Петролиум»?
5. Уносили ли вы когда-нибудь с работы скрепку для бумаг, карандаш или лист бумаги? Если да, то, как вы считаете, можно ли назвать ваш поступок воровством? Почему? В чем состоит различие между «воровством» бумаги и молотка?

ГЛАВА 4

Предикторы: психологическая диагностика

Предиктор — это любая переменная, используемая для прогнозирования критерия. Когда составляется прогноз погоды, чтобы предсказать дождь, можно использовать показатель атмосферного давления. В медицинском прогнозировании для диагностики заболевания применяют показатель температуры тела. В И/О психологии мы пытаемся определить предикторы таких критериев успешной профессиональной деятельности, как производительность, абсентеизм, смена работы и т. д., используя разные переменные. Хотя в отличие от гадалок мы не прибегаем к помощи кофейной гущи и астрологическим знакам, нашему анализу подвергаются многие возможные предикторы критериев успешного выполнения работы. В этой главе рассматриваются переменные, традиционно используемые для этой цели, эффективность их использования, а также некоторые профессиональные проблемы, касающиеся обращения к этим переменным.

Оценка качества предикторов

Все переменные-предикторы, как и другие элементы измерения, можно оценить с точки зрения их качества. Мы можем рассматривать несколько характеристик эффективного измерения, но они должны быть согласованными и точными, что позволит получать точные оценки. В психологии мы оцениваем качество измерительного инструментария с помощью двух психометрических критериев — надежности и валидности. Если предиктор не обладает ими, он оказывается бесполезным.

Надежность

Надежность — это согласованность или стабильность выбранного показателя. Если оцениваемое качество не изменяется, в результате использования конкретной методики должны быть получены одинаковые данные. Даже если оценка неточна, надежные способы измерения всегда будут согласованными. Оценить стабильность позволяют три основных вида надежности, а четвертый показатель часто используется в И/О психологии.

Ретестовая надежность. Это простейший показатель надежности измерительного инструментария, означающий, что некое явление измеряется дважды и полученные результаты сравниваются. Например, дважды тестируется уровень интел-

лекта группы людей, а затем вычисляется коэффициент корреляции между полученными совокупностями показателей, называемый *коэффициентом стабильности* (он отражает стабильность теста в течение некоторого периода). Если тест надежен, испытуемые, получившие высокие баллы при первом тестировании, будут иметь столь же высокие показатели и при повторной проверке, и наоборот. Если тест ненадежен, показатели окажутся настолько разными, что между баллами испытуемых при первом и втором тестировании не будет никакого соответствия.

Насколько высоким должен быть коэффициент стабильности, чтобы тест (или вообще любая методика) оказался *надежным*? Ответ предельно прост: чем больше коэффициент стабильности, тем лучше. Тест не может быть абсолютно надежным. Как правило, приемлемым считается коэффициент около 0,7, хотя некоторые из часто используемых измерений имеют ретестовую надежность всего лишь на уровне 0,50. Кроме того, объясняя ретестовую надежность, необходимо учитывать промежуток времени между первым и вторым предъявлением теста. Обычно чем он меньше (например, 1 неделя, а не 6 месяцев), тем ретестовая надежность выше.

Надежность взаимозаменяемых форм. Второй вид надежности — надежность взаимозаменяемых, или параллельных, форм. В этом случае психологи разрабатывают две формы теста для измерения одних и тех же качеств и предъявляют их группе испытуемых. Затем для каждого участника тестирования подсчитывается коэффициент корреляции между двумя показателями, который называется *коэффициентом взаимозаменяемости*. Он отражает ту меру, в какой 2 формы являются эквивалентными методами измерения одного и того же понятия. Из трех основных видов надежности этот — наименее популярный, поскольку создать один хороший тест трудно, так что уж говорить о двух. Многие тесты не имеют «параллельных форм». Кроме того, исследования (например, Clause et al., 1998) свидетельствуют о трудности создания двух тестов, показатели которых имели бы сходное значение и статистические характеристики, — т. е. действительно параллельных или эквивалентных методик. Однако некоторые тесты интеллекта и достижений (которые будут вскоре рассмотрены) имеют эквивалентные формы. Если коэффициент взаимозаменяемости высок, тесты являются эквивалентными и надежными мерами одного и того же понятия. Если же он незначителен, они таковыми не будут.

Надежность внутренней согласованности[1]. Третий из основных показателей — **надежность внутренней согласованности** теста. Это мера однородности содержания теста. Обычно говорят о двух способах определения такой надежности. Первый касается надежности эквивалентных половин измерения. В этом случае тест предъявляется группе испытуемых, однако при подсчитывании результатов (но не при предъявлении теста) исследователь разделяет все задания теста на четные и нечетные. Таким образом, у каждого испытуемого оказывается в итоге две группы показателей (по одной на каждую из половин), для которых и вычисляется коэффициент корреляции. Если тест внутренне согласован, должна быть высокая степень сходства ответов (правильных или неправильных) на вопросы с четными и нечетными номерами, и чем он более протяженный, тем выше его надежность.

---

[1] В отечественной литературе по психологической диагностике обычно используется понятие «надежность частей теста». — *Примеч. науч. ред.*

Второй способ оценки надежности внутренней согласованности — вычисление одного из двух коэффициентов: альфы Кронбаха или коэффициента Кьюдера–Ричардсона 20 (*КР20*). Эти процедуры сходны, хотя статистически и не идентичны. Теоретически каждый пункт теста рассматривается как мини-тест. Так, если предлагаемая методика состоит из 100 вопросов, это значит, что речь идет о 100 минитестах. Рассчитывается коэффициент корреляции между ответом на каждый вопрос и ответами на все остальные. Составляется матрица внутренних корреляций, среднее значение которой связано с однородностью теста. Если тест однороден (содержание пунктов теста сходно), он будет иметь высокую надежность внутренней согласованности. Если неоднороден (пункты теста отражают различные понятия), внутренней согласованности нет, а коэффициент ее низкий. В И/О психологии надежность внутренней согласованности часто используется для оценки однородности содержания тестов.

Надежность согласованности оценок экспертов. Когда измерение происходит по оценкам нескольких человек, велика вероятность того, что они не совпадут. Два человека могут наблюдать одно и то же поведение и все же оценить его по-разному. Степень соответствия суждений разных экспертов обычно называют **надежностью согласованности оценок экспертов**, реже — *конспектной надежностью*. Бывают ситуации, когда для получения определенного показателя необходимы суждения, которые выносят эксперты. Например, несколько таких человек анализируют работу или интервьюеры беседуют с претендентами на вакантное место. Оценка зависит не только от работы или претендента, но и от того человека, который дает оценку. Характеристики экспертов могут приводить к искажениям или ошибкам в суждениях. Показателем надежности в этом случае выступает коэффициент корреляции, отражающий степень согласованности оценок экспертов. Когда доказана высокая надежность согласованности этих суждений, следует признать, что поведение было подвергнуто надежному наблюдению, а результаты последнего точны. **Надежность согласованности оценок экспертов** — это довольно часто оцениваемый вид надежности в сфере И/О психологии.

Валидность

Надежность отражает согласованность и стабильность измерения; валидность же — его точность. Валидный показатель — тот, что позволяет получить «точные» оценки измеряемого качества. Валидность от надежности отличает еще один аспект. Если вторая изначально присуща измерительному инструментарию, то первая зависит от его использования. **Валидность** — это адекватность теста в прогнозировании или получении выводов о критериях. Тест может быть высоковалидным для прогнозирования производительности труда работника, но абсолютно невалидным для прогнозирования его абсентеизма. Иными словами, на основе результатов теста можно сделать вывод о производительности труда работника, но невозможно прийти к заключению, касающемуся его абсентеизма. Существует несколько способов установить валидность, все они предполагают определение адекватности методики (теста) получаемым выводам.

В психологии проблема валидности остается спорной темой. Многие годы считалось, что существуют «виды» валидности, аналогичные видам надежности

(ретестовой, внутренней согласованности и т. д.). Однако затем исследователи пришли к заключению, что существует только одна валидность. Психологи занимаются формулированием, измерением и интерпретацией разнообразных конструктов. *Конструкт* — это теоретическое понятие, которое служит объяснению различных аспектов поведения. Примерами конструктов в сфере И/О психологии могут служить интеллект, мотивация, техническое мышление, лидерство. Поскольку все это абстракции (идеи), необходимы реальные способы их оценки — нужен конкретный метод измерения предлагаемого конструкта. Так, письменный тест интеллекта — один из способов измерения психологического конструкта интеллекта. **Конструктная валидность** характеризует в целом ту степень, в какой реальный метод оценки (например, тест интеллекта) является точной и достоверной репрезентацией связанного с ним конструкта (интеллекта).

Конструктная валидность. Процесс определения такого рода валидности — это установление связи между тем, что измеряется тестом, и теоретическим конструктом. Скажем, требуется понять конструкт интеллекта, — для чего разрабатывается письменный тест, который, по нашему мнению, оценивает именно его. Чтобы определить конструктную валидность нашего измерения, надо сравнить показатели, полученные при его применении, с теми, которые выявлены при использовании известных методик оценки интеллекта — вербальных, математических способностей, способностей решения задач. Если наш тест действительно измеряет интеллект, его показатели будут согласовываться с данными, обнаруженными благодаря известным методикам оценки этого конструкта. В статистическом отношении необходимо установить высокие коэффициенты корреляции между показателями нашего нового теста и показателями уже существующих методик оценки интеллекта. Это называется *коэффициентами конвергентной валидности*, поскольку они отражают степень конвергенции (соответствия) показателей при оценке общего концепта — интеллекта.

Подобным же образом показатели нашего теста не должны быть связаны с понятиями, которые, как нам известно, не имеют отношения к интеллекту, например с физической силой, цветом глаз, полом. Следовательно, показатели созданного нами теста должны отличаться от тех концептов, которые не связаны с интеллектом. В статистическом отношении это означает, что необходимо добиться низких коэффициентов корреляции между показателями таких понятий и подсчетами по новому тесту интеллекта. Это называется *коэффициентами дивергентной валидности*, поскольку они отражают степень, в какой показатели отличаются друг от друга при оценке не связанных между собой концептов. Для определения конструктной валидности теста могут также использоваться и другие статистические процедуры.

Собрав и оценив значительный объем информации о тесте, мы получаем доказательства того, что он измеряет некий психологический конструкт, т. е. демонстрирует высокую степень конструктной валидности. Тесты, отвечающие таким требованиям, считаются наиболее предпочитаемыми и используемыми методиками оценки в И/О психологии.

Биннинг и Баррет (Binning & Barrett, 1989) определяют процесс установления конструктной валидности как поиск доказательств того, что существует 5 взаимо-

связей, как это показано на рис. 4.1. На рисунке схематически изображены две эмпирические методики и два конструкта. Методика *X* измеряет конструкт 1, подобно тому как тест интеллекта должен измерять психологический конструкт интеллекта. Методика *Y* измеряет конструкт 2, аналогично тому как оценка успешности работы, данная супервизором, должна быть мерой конструкта успешности работы. Связь 1 — единственная, которую можно проверить непосредственно, поскольку только она предполагает две непосредственно измеряемые переменные (*X* и *Y*). При оценке конструктной валидности *X* и *Y* особый интерес представляют связи 2 и 4 соответственно. Это означает, что нам следует удостовериться в том, действительно ли методики *X* и *Y* измеряют конструкты 1 и 2 и насколько точно они это делают. Поскольку наши методики не могут быть идеальными измерениями изучаемых конструктов, Эдвардс и Багоцци (Edwards & Bagozzi, 2000) считают, что исследователи должны уделять больше внимания связям 2 и 4. При разработке теории успешной работы особый интерес представляет взаимосвязь двух конструктов — линия 3. Наконец, Биннинг и Баррет отмечают, что при отборе персонала важна связь между показателем теста на профессиональную пригодность и областью профессиональной деятельности — линия 5. Таким образом, процесс установления конструктной валидности предполагает анализ взаимосвязей между интересующими нас понятиями. Оперируя явлениями эмпирического уровня (*X* и *Y*), мы стремимся получить выводы на концептуальном уровне (конструкты 1 и 2). Определение конструктной валидности — непрерывный процесс верификации связей между понятиями с целью точнее понять последние (Pulakos, Borman & Hough, 1988). Мессик (Messick, 1995) считает, что проблемы, которые характеризуют такой процесс, затрагивают сферу интерпретации подсчетов и применения результатов теста.

Критериальная валидность. Одним из проявлений конструктной валидности является валидность критериальная. Как явствует из названия, она имеет отношение к тому, насколько тесно предиктор связан с критерием. Это важный и часто используемый в И/О психологии показатель. Два основных вида критериальной валидности — *текущая* и *прогностическая*. Первая направлена на диагностирование существующего положения дел в связи с каким-либо критерием, а вторая позволяет предсказать состояние в будущем. Главное отличие состоит в интервале времени между сбором прогностических данных и информации, касающейся критерия.

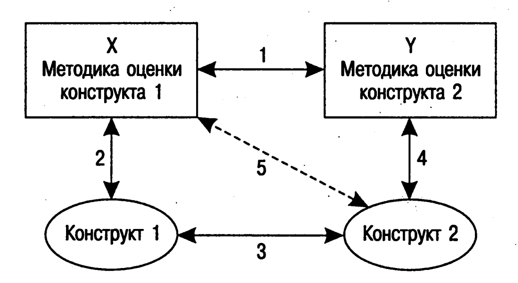


Рис. 4.1. Логические связи при установлении конструктной валидности. *Источник:* Validity of Personnel Decisions: A Conceptual Analysis of the Inferential and Evidential Bases by J. F. Binning & G. V. Barrett, 1989, Journal of Applied Psychology, 74, p. 480

При измерении *текущей* валидности нас интересует, насколько точно предиктор способен прогнозировать критерий в настоящем. Примеров тому множество. Например, требуется предсказать среднюю отметку студента на основе результатов его тестирования. Мы собираем данные о средних баллах большой группы учащихся университета, а затем предлагаем им выполнить прогностический тест. Если он является валидной методикой оценки средних баллов, между его показателями и отметками окажется тесная корреляция. Этот метод можно использовать и в производственных условиях. Например, прогнозировать уровень производительности труда работника (критерий) на основании его тестового показателя (предиктор). Мы собираем данные о производительности труда группы сотрудников, предлагаем им тест, а затем определяем коэффициент корреляции между результатами тестирования и информацией о производительности труда. Если тест имеет практическую ценность, допустимо сделать вывод о производительности труда работника на основании полученных при тестировании показателей. При измерении текущей валидности между сбором прогностических данных и информации, касающейся критерия, разрыва во времени нет. Две переменные измеряются одновременно, вот почему этот способ носит такое название. Следовательно, цель оценки текущей валидности — заручиться доказательством того, что тест допустимо использовать, так как он прогнозирует критерий.

При измерении *прогностической* валидности мы собираем прогностическую информацию, чтобы предсказать показатели критерия в будущем. Так, возможно учесть отметки, полученные студентом в старших классах, для прогнозирования его отметок через четыре года в университете. Компания может применить тест, чтобы рассчитать, завершат ли кандидаты на работу шестимесячную обучающую программу. На рис. 4.2 графически изображена текущая и прогностическая критериальная валидность.

Концептуальное значение прогностической и текущей валидности для подбора кадров будет рассмотрено в следующей главе. Суть же критериальной валидности совершенно очевидна. Мы определяем, существует ли связь между показателями предиктора и критерия, используя два вида данных, полученных при обращении к выборке работников. Если такая связь регистрируется, показатели предикторов учитываются при подборе персонала, в отношении которого нет какой-либо соответствующей информации, поясняющей критерии. Таким образом, мы можем предсказать будущую (нам неизвестную) деятельность кандидатов, опираясь на показатели теста, поскольку связь между предиктором и критерием установлена благодаря соответствующей процедуре оценки валидности.

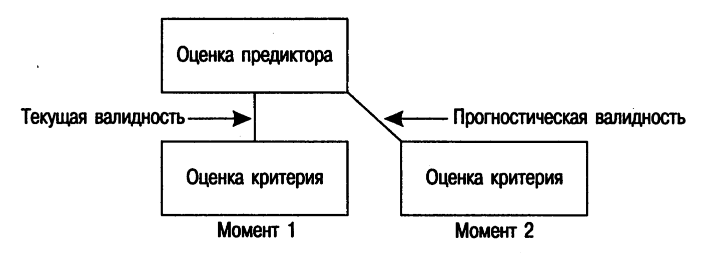


Рис. 4.2. Изображение текущей и прогностической критериальной валидности

Когда показатели предиктора коррелируют с данными о критерии, можно говорить о **коэффициенте валидности**. Если коэффициент надежности должен находиться в пределах 0,70–0,80, то приемлемый коэффициент валидности равен 0,30–0,40. Значения меньше 0,30 неприемлемы, а выше 0,50 — большая редкость. Подобно тому как предиктор не бывает абсолютно надежным, не является он и совершенно валидным. Чем выше коэффициент корреляции между предиктором и критерием, тем в большей степени нам удается пояснить второе явление на основании данных о первом. Возведя коэффициент корреляции (r) в квадрат, можно вычислить, какая часть дисперсии критерия объясняется предиктором. Например, если тот коррелирует с критерием на уровне 0,40, возможно объяснить 16% (r^2) дисперсии последнего. Учитывая все возможные причины вариаций критерия, большинство психологов сочли бы этот уровень прогнозируемости (16%) приемлемым. Коэффициент корреляции, равный 1,0, свидетельствует об абсолютном прогнозе (и полноте информации). Однако, как отмечают Лубински и Дэвис (Lubinski & Dawis, 1992), нельзя сказать, что тесты с умеренными коэффициентами валидности «ущербны». Полученные результаты указывают на сложность человеческого поведения. На него влияет множество факторов, которые нельзя измерить тестами, — например, мотивация и удача. Следовательно, не следует предъявлять завышенные требования к валидности тестов.

Одни критерии очень трудно спрогнозировать при любых предикторах; другие вполне предсказуемы. И наоборот, одни предикторы всегда валидны и поэтому используются довольно часто, а иные, по-видимому, не обладают большой прогностической ценностью, каковы бы ни были критерии, поэтому они практически не используются. Но, как правило, определенные предикторы валидны для прогнозирования лишь каких-то конкретных критериев. Далее в этой главе мы рассмотрим предикторы, часто используемые в И/О психологии, и проанализируем, насколько они валидны для прогнозирования тех или иных критериев.

Содержательная валидность. Еще один вид конструктной валидности — содержательная валидность. Она связана с той мерой, в какой предиктор охватывает репрезентативные образцы оцениваемого поведения. В основном о ней говорят, когда обращаются к тестам, однако она захватывает также интервью или другие предикторы. Исторически сложилось таким образом, что чаще всего содержательная валидность оценивается при тестировании достижений. Соответствующие методики направлены на выявление того, насколько хорошо человек овладел какими-либо навыками или определенной областью знаний. Чтобы быть содержательно валидным, тест знаний о Гражданской войне в США должен, например, содержать репрезентативный набор вопросов, в которых бы отражалась ее история (например, битвы, ключевые военные и политические фигуры и т. д.). Если бы все вопросы касались только дат и известных битв, тест не был бы репрезентативным. Человек, получивший высокие баллы по содержательно валидному тесту знаний о Гражданской войне, будет признан сведущим в этой теме.

Как можно оценить содержательную валидность? В отличие от критериальной валидности никакой коэффициент корреляции в этом случае не высчитывается. Она определяется экспертами в той области, которую охватывает тест. Историки Гражданской войны должны сначала очертить соответствующую область знаний,

а затем составить по ней вопросы. Затем они должны решить, насколько тест получился содержательно валидным, причем их оценка может варьироваться от «совершенно невалидный» до «высоковалидный». Если этот уровень окажется недостаточным, тест могут пересматривать до тех пор, пока не будет достигнут надлежащий уровень валидности.

Сходный вид валидности, основанный на суждениях людей, называется **очевидной валидностью**. Она связана с тем, как воспринимаются вопросы теста: представляются ли они уместными в данном случае. Оценку содержательной валидности дают разработчики теста, а очевидной — те, кто его выполняет. Случается, что вопрос теста проходит проверку по первому фактору, но не выдерживает оценки по второму. В этом случае получается, что создатели теста и те, кто его выполняет, расходятся во мнении относительно релевантности вопросов для оцениваемой области. В психологии содержательная валидность обычно считается более значимой и важной, чем очевидная. Однако последняя может повлиять на мнение человека относительно того, является ли тест адекватным, оправданным средством его оценки при принятии важного решения (устройства на работу). Люди нередко предъявляют иски компаниям за использование методик, не обладающих очевидной валидностью. Если проблема содержательной валидности важнее при рассмотрении научных аспектов И/О психологии, то очевидной валидности — в практическом отношении.

Содержательная валидность имеет важное значение в сфере И/О психологии. Если раньше она учитывалась при измерении академических достижений, то теперь — и при тестировании кандидатов на работу. Между процессом анализа профессиональной деятельности (рассмотренным в главе 3) и понятием содержательной валидности существует очевидная взаимосвязь. Работодатели создают тесты, оценивающие знания, навыки и способности, необходимые для выполнения определенной работы. Процедуры установления содержательной валидности позволяют узнать, насколько состав таких тестов связан с реальной деятельностью. Сначала работники и супервизоры определяют сферу профессиональных обязанностей и функций. Затем, чтобы оценить факторы, необходимые для успешного выполнения работы, создаются вопросы и задания. Таким образом, содержательная валидность тестов, используемых при приеме на работу, представляет собой функцию, зависящую от той меры, в какой содержание работы представлено содержанием теста. Голдстейн, Зедек и Шнайдер (Goldstein, Zedeck & Schneider, 1993) утверждают, что содержательная валидность определяется путем тщательного анализа связи между информацией, полученной от аналитиков профессиональной деятельности, и ее использованием в тестовых заданиях. Нужно продемонстрировать, что знания и навыки, необходимые для успешного выполнения работы и успешного прохождения теста, взаимозаменяемы.

Валидность теста можно сравнить с включенным/выключенным светом: тест либо валиден, либо нет. Подобное представление, вероятно, основано на том, что слово *валидный* (*valid*) в английском языке имеет разные значения (например, действующие (валидные) водительские права). Однако такое дихотомичное понимание термина ошибочно. Валидность теста правильнее было бы сравнить с регулируемым освещением. Соответствующие измерения могут показывать разную сте-

пень валидности — от нуля до высокого уровня. Решение о том, «достаточно» ли валиден тот или иной тест для применения, определяется, когда установлен некоторый рубеж. Если продолжить аналогию с регулируемым освещением, высоковалидный тест высвечивает объект, который мы намереваемся изучить. Таким образом, процесс установления валидности теста — это определение той степени, в какой данное измерение «освещает» рассматриваемый конструкт. Можно привести еще одну аналогию, согласно которой валидность — это своеобразная весомость доказательств, предъявляемых в суде. Там бывают представлены различные показания — свидетельства очевидцев, анализ отпечатков пальцев, заявления. Ни одно из доказательств само по себе не определит решение суда, лишь их сумма позволит вынести вердикт. Соответственно и валидность теста нужно рассматривать как весомость свидетельств о том, что он измеряет тот конструкт, какой и требуется измерить. В психологии само значение термина *валидность* постоянно изменяется и уточняется, что вызвано сложностью этого понятия (Jonson & Plake, 1998).

Прогностические конструкты

Задача психологической оценки — получить сведения о человеке, который обследуется, с тем чтобы можно было дать некое заключение о его личности. В сфере И/О психологии такой вывод чаще всего связан с тем, насколько хорошо кандидат на должность будет справляться с работой. По сути, требуется выяснить тот конструкт, который, по нашему мнению, весьма важен для успеха в профессиональной деятельности. Им являются интеллект, амбиции, навыки межличностного взаимодействия, способность справляться с фрустрацией, готовность к обучению и т. д. Как же оценить эти качества человека? И/О психологи разработали множество прогностических методик, призванных помочь в принятии верного решения — нанимать или не нанимать кандидата. Обсуждению этих прогностических методик посвящена вся следующая часть данной главы. В большинстве случаев их можно классифицировать по двум параметрам.

Первый касается того, направлен ли предиктор на измерение непосредственно интересующего нас конструкта (например, техническое мышление) или на измерение примеров такого же поведения, которое проявится при выполнении работы. Допустим, нужно узнать, подходит ли человек на должность механика. На основании данных анализа работы известно, что для осуществления подобной профессиональной деятельности требуются умения обращаться с оборудованием, инструментами и диагностировать технические неполадки. Мы решаем оценить технические способности с помощью письменного теста технического мышления. Он должен показать, в какой мере человек обладает техническими знаниями, но не дает оснований для оценки умения обращаться с оборудованием и инструментами (потому что это письменный тест). Вместе с тем можно показать человеку какой-либо вышедший из строя механизм и сказать: «Этот аппарат, по-видимому, сломан. Попробуйте найти и устранить неполадку». Поведение кандидата, когда он определяет причины и характер неисправности и пытается отремонтировать механизм, будет наблюдаться и оцениваться экспертами. Это называется «оценкой поведенческих образцов», поскольку она касается действий, выполняемых на работе (в этом слу-

чае оценка связана с проверкой и ремонтом технических устройств). Такой метод позволяет определить умение человека обращаться с инструментами, используемыми в проверке оборудования и исправлении неполадок. Однако у него есть существенное ограничение: все замыкается на одном неисправном техническом устройстве; ему не хватает широты охвата письменного теста. Кроме того, метод оценки поведенческих образцов направлен на определение того, способен ли человек установить и устранить неполадки в настоящем, но не дает оснований судить, сможет ли работник овладеть подобными действиями при соответствующем обучении. Эти и другие вопросы будут рассмотрены, когда речь пойдет о прогностических методах.

Второе различие между предикторами обусловлено временны́м аспектом: измеряют ли они явления в настоящем или в прошлом. Интервью направлено на оценку личностных характеристик в настоящее время, поскольку интервьюер оценивает речь, манеру общения и поведения человека. Оно также используется для прогнозирования того, насколько хорошо человек будет справляться с работой. Вместе с тем прогностическая методика может выявлять и факт того, отмечалось ли подобное поведение в прошлом. Примером может служить рекомендательное письмо предшествующего нанимателя или начальника по прежнему месту работы. Вполне реально создать прогностические методики, оценивающие поведение и в настоящем, и в прошлом. Таковыми, скажем, оказываются интервью. Менеджер по персоналу способен оценивать поведение человека во время собеседования, а также задавать вопросы об опыте профессиональной деятельности кандидата.

Ни одну из таких методик нельзя отнести к той или иной группе способов измерения. Однако предложенная классификация позволяет понять различия между прогностическими методами и их задачами. В любом случае все эти методики направлены на прогнозирование поведения в будущем. Различия между ними состоят в используемом подходе, степень же расхождений последних в надежности, валидности, честности, социальной приемлемости, юридической оправданности, по времени осуществления и затратам составляет предмет детального изучения в рамках И/О психологии.

Психологические тесты и опросные листы

Психологические тесты и опросные листы — наиболее распространенные в И/О психологии предикторы. В **письменном тесте** ответы могут быть правильными или неправильными, а вот в **опросных формах** нет правильных и неправильных ответов. Обычно терминами *тесты* и *психологическое тестирование* обозначают оба способа измерения.

История психологического тестирования

Тестирование в психологии имеет давнюю историю, в которой важную роль сыграли представители разных наций. Сэра Фрэнсиса Гальтона, английского биолога, интересовала человеческая наследственность. В ходе своих исследований он осознал необходимость измерить характеристики людей, которые имеют генетическое родство, или тех, кто никак не связан друг с другом. Тогда он стал собирать

данные, учитывая такие факторы, как острота зрения и слуха, мышечная сила и время реакции. К 1880 г. у ученого накопился огромный объем информации об индивидуальных различиях. Ф. Гальтон был, вероятно, первым исследователем, который разработал систематические способы измерения свойств человека. В 1890 г. американский психолог Джеймс Кеттелл представил вниманию научной общественности *тест умственных способностей* (*mental test*). Он разработал один из первых тестов интеллекта, основанный на сенсорном различении и времени реакции. Немецкий психолог Герман Эббингауз разработал математические тесты и тесты завершения предложений, которые использовал для оценки школьников. В 1897 г. он представил данные о связи между результатами теста завершения предложений и успеваемостью детей в школе.

Наиболее значительный вклад в развитие тестирования внес на заре становления психодиагностических методик французский психолог Альфред Бине. В 1904 г. правительство поручило Бине исследовать методы обучения умственно отсталых детей. Для этого Бине (в сотрудничестве с Теодором Симоном) разработал тест интеллекта, который состоял из 30 заданий, охватывающих такие сферы, как суждение, понимание и рассуждение, рассматриваемые Бине в качестве главных составляющих интеллекта. Пересмотренные варианты теста состояли из большего количества заданий, почерпнутых из разных областей. Эти исследования Бине продолжил американский психолог Льюис Терман, который в 1916 г. ввел понятие *IQ* (коэффициент интеллекта). Эти ученые-первооткрыватели подготовили почву для создания разнообразных тестов, которые стали разрабатываться в дальнейшем. Многие из них используются индустриальными психологами для прогнозирования успешности выполнения работы. Большая часть ранних опытов в сфере проведения тестирования касалась оценки интеллекта, теперь же сфера охвата расширилась, распространившись на склонности, способности, интересы и личность.

Виды тестов

Тесты можно классифицировать по специфике их предъявления и по содержанию.

Тесты скорости/тесты результативности. *Тесты скорости* включают множество простых вопросов, поэтому испытуемый практически всегда дает правильные ответы. Время выполнения теста ограничено (например, 5 минутами), а в самом тесте содержится больше заданий, чем можно выполнить за отведенный промежуток времени. Итоговый показатель — количество вопросов, на которые были даны ответы; он отражает скорость работы испытуемого.

Тесты результативности включают довольно трудные вопросы; испытуемый обычно не может дать на все задания правильные ответы. Как правило, ограничения во времени не вводятся. Итоговый показатель — количество правильных ответов. Большинство тестов, предлагаемых в колледжах, являются тестами максимальных возможностей. Если же устанавливаются определенные временные рамки, они служат в основном для удобства экспериментатора.

Индивидуальные/групповые тесты. *Индивидуальные тесты* адресованы одному человеку. Они не слишком распространены, поскольку на тестирование всех испытуемых требуется очень много времени. Например, если на выполнение заданий одним человеком уходит час, а нужно оценить 10 человек, в общей сложности

потребуется 10 часов. Затраты на проведение подобного теста должны быть соразмерны предоставляемым в этом случае преимуществам. Индивидуально проводятся некоторые тесты интеллекта, а также некоторые измерения руководителей высшего звена. В таком тестировании экспериментатор должен играть активную роль (например, задавать вопросы, показывать некий объект), а не просто отслеживать выполнение заданий.

Групповые тесты предлагаются сразу нескольким людям; они используются чаще, чем индивидуальные. При их проведении активного участия экспериментатора не предполагается. Армейские Альфа-тест и Бета-тест — самые первые групповые тесты интеллекта, которые были применены во время Первой мировой войны.

Письменные (бумага—карандаш) тесты/практические тесты. *Письменные тесты* — наиболее распространенный вид тестов, используемых в индустриальных и образовательных учреждениях. Они не предполагают физических манипуляций с объектами. Задаваемые вопросы требуют ответов либо в свободной форме, либо в форме выбора из вариантов. Физическая способность человека управляться с карандашом не влияет на его показатели.

В *практическом тесте* человеку приходится манипулировать каким-либо объектом. Показатели измерения — мера способности человека осуществить такое манипулирование. Таковы, например, тест печатания и тест ловкости пальцев. Иногда письменные и практические тесты используются вместе. Например, чтобы получить водительские права, большинство людей проходят и письменное тестирование, и проверку на вождение автомобиля.

Этические стандарты тестирования

Чтобы предотвратить неправильное использование психологических тестов, Американская психологическая ассоциация разработала специальные стандарты (AERA, APA, NCME, 1999). Соблюдение этики психологического тестирования — главная обязанность психолога, о чем говорится в Кодексе профессиональной этики, составленном Американской психологической ассоциацией (Standards for Educational and Psychological Testing, 1985). Это один из главных вопросов, встающих перед всеми специалистами в области психологии (American Psychological Association, 1992).

Люди, которые проводят тестирование, в зависимости от цели его проведения должны иметь определенную квалификацию. В некоторых случаях экспериментатор обязан быть профессиональным психологом, имеющим лицензию; прежде всего это касается клинической психологии. Однако в индустриальной области для использования тестов, позволяющих отобрать персонал организации, нет столь жестких требований к квалификации специалиста. Чтобы предотвратить неправильное использование тестов и обеспечить их защищенность, доступ к ним ограничен (Author, 1999). Однако Морлэнд и др. (Moreland et al., 1995) полагают, что надлежащей практике тестирования способствует проведение соответствующего обучения, а не попытки ограничить доступ к тестам. Издателям, публикующим такие методики, не рекомендуют бесплатно раздавать экземпляры тестов или распространять примеры тестовых вопросов, поскольку это может сделать недействительными результаты дальнейшего измерения.

Еще одна этическая проблема — вторжение в частную жизнь и нарушение конфиденциальности. **Вторжение в частную жизнь** происходит в том случае, когда психологический тест раскрывает больше информации, чем это необходимо для принятия обоснованного решения. Тесты должны использоваться только в соответствии с определенными целями и не должны применяться для получения информации, не имеющей отношения к профессиональной деятельности. Например, если при найме механиков используется тест понимания механических закономерностей, компания не должна, пользуясь перечнем интересов, выявлять увлечения и излюбленные формы досуга потенциального работника. В противном случае это будет вторжением в частную жизнь кандидата на работу. Кроме того, некоторые вопросы сами по себе нарушают границы частной жизни (например, касающиеся религиозных верований), и это не зависит от качества таких вопросов и намерений, с какими они были заданы.

Конфиденциальность связана с тем, кто должен иметь доступ к результатам теста. Если человек выполняет задания для трудоустройства, его необходимо уведомить о назначении предлагаемого теста и о том, как будут использованы полученные результаты, а также о том, кто из сотрудников компании их узнает. Затруднительной является такая ситуация, когда третья сторона (например, еще один потенциальный работодатель) хочет узнать результаты тестирования. Результаты должны быть конфиденциальными, за исключением тех случаев, когда тестируемый дает письменное разрешение на информирование третьих лиц.

Еще одна этическая проблема в рассматриваемой области — это ведение записей. Компьютерные достижения позволяют сохранять большие объемы информации. Кто должен иметь к ней доступ и каковы гарантии того, что ее не используют в неблаговидных целях? Результаты проверки интеллекта в 6-м классе могут навсегда остаться в свидетельстве об академических достижениях учащегося. Должен ли потенциальный работодатель знать о таких итогах? Кроме того, результаты тестирования, скорее всего, не могут служить основанием для прогнозирования успешности профессиональной деятельности; почему же тогда их порой требуется представить? Недавние исследования (например, Chan, Drasgow & Sawin, 1999; Farrell & McDaniel, 2001) указывают, что прогностическая точность показателей когнитивных способностей снижается со временем. Все это связано с проблемой конфиденциальности.

Источники информации о тестировании

Поскольку в сфере тестирования постоянно происходят изменения, необходимо быть в курсе самых последних достижений. Старые тесты пересматриваются, создаются новые, некоторые признаются непригодными. К счастью, существует несколько ценных источников информации, проясняющих этот вопрос. Наверное, наиболее важный из них — **«Ежегодники психологических методик»** (*Mental Measurements Yearbooks — MMY*). Впервые «Ежегодник психологических методик» вышел в 1938 г., и примерно каждые пять лет он пересматривается. Каждый раз в него включаются тесты, опубликованные за предыдущее время, что дополняет методики, о которых сообщалось ранее. Например, в 14-й выпуск (Plake & Impara, 2001) включены главным образом тесты, опубликованные в период между 1996

и 1999 гг. Каждый из опубликованных материалов сопровождается критическим комментарием экспертов и полным списком ссылок. Также предоставляется информация о цене, издателе и версиях теста. Серия «Ежегодники психологических методик» является исчерпывающим обзором психологических тестов.

Не столь информативные книги, как «Тесты в печати V» (*Tests in Print V*) (Murthy, Imprara & Plake, 1999), напоминают библиографии и помогают найти тесты в Ежегодниках психологических методик. В других источниках указаны более специализированные тесты, используемые, например, в сфере бизнеса и производства (Hogan & Hogan, 1990; Sweetland & Keyser, 1991). В некоторых психологических журналах публикуются подготовленные обзоры конкретных методик, да и профессиональные разработчики тестов публикуют к ним соответствующие методические рекомендации. Последние связаны с вопросами предъявления, подсчета результатов и оценки, а также касаются надежности и валидности тестов. Хотя эти рекомендации обладают несомненной практической важностью, они все же не столь информативны и критичны, как обзоры, публикуемые в Ежегоднике психологических методик (*MMY*).

Специалисты, применяющие тестирование, берут на себя обязательство делать это профессионально и компетентно. Тесты следует тщательно отбирать, учитывая последствия их использования, поскольку на основе полученных данных принимаются очень важные решения. Прежде чем обращаться к конкретной методике, необходимо ее тщательно проанализировать. Как указывает Уиттингтон (Whittington, 1998), разработчики и рецензенты тестов должны предоставлять более полную информацию, чтобы потенциальные пользователи смогли принять обоснованные решения, касающиеся применения тестов. На рис. 4.3 показан диапазон профессиональных обязанностей в сфере психологического обследования, включая разработку, распространение, подсчет результатов, интерпретацию и использование тестов, а также обучение навыкам психологической диагностики.



Рис. 4.3. Кодекс профессиональных обязанностей в сфере психологического обследования. *Источник*: NCME Ad Hoc Committee on the Development of a Code of Ethics, 1995, National Council on Measurement in Education

Содержание теста

Тесты можно классифицировать и в соответствии с их содержанием. В следующих разделах указаны основные виды конструктов, оцениваемых с помощью тестов в производственной области. Также дается информация о том, насколько валидными являются различные виды тестов для отбора персонала; это подтверждено данными, приводимыми в психологической литературе.

Тесты интеллекта

Интеллект, или когнитивные способности, — это, вероятно, наиболее тщательно изученный конструкт. Впрочем, хотя он изучается уже давно, до сих пор нет какого-либо одного или стандартного средства его оценки. Как свидетельствуют новейшие исследования, интеллект намного сложнее, чем представлялось ранее.

Что же является общепризнанным, когда речь заходит об измерениях интеллекта? В нем традиционно выделяют единую, первичную основу. Это понятие известно как *общая умственная способность, или фактор g*. Оценивая его, устанавливается общий уровень интеллектуальных возможностей человека. Как показывают исследования, тесты, измеряющие *g*, являются прогностичными по отношению к успешности различных видов профессиональной деятельности (например, Ree, Earles & Teachout, 1994). Критериальная валидность в данном случае впечатляет, достигая нередко уровня 0,40—0,60. Многие исследователи считают, что фактор *g* — наиболее верный предиктор в прогнозировании успешности будущей профессиональной деятельности. Другими словами, если бы нам надо было узнать только одно качества претендента на работу, в отношении которого делается прогноз, то предпочтение следовало бы отдать оценке интеллекта. Общий интеллект является предиктором для широкого диапазона критериев успешного выполнения работы. Как отмечает Брэнд, «*g* для психологии — то же самое, что углерод для химии» (Brand, 1987; p 257). Кроме того, исследования (Hunter, 1986) свидетельствуют, что прогностическая сила измерения интеллекта *усиливается* с усложнением работы.

Хотя валидность общего интеллекта в качестве предиктора многократно подтверждена исследованиями, некоторые психологи полагают, что подобная его концептуализация как единого фактора *g* упрощает это сложное понятие. Мерфи (Murphy, 1996) утверждает: интеллект не является однородным феноменом, соответственно другие его аспекты требуют особого рассмотрения. Акерман (Ackerman, 1992), например, приводит данные о более высокой прогностичности измерения различных способностей, чем измерение одного фактора *g*, в сложных заданиях на переработку информации, связанных, скажем, с работой авиадиспетчера. Акерман и Кэнфер (Ackerman & Kanfer, 1993) разработали тест для отбора авиадиспетчеров, основанный преимущественно на оценке пространственных способностей. Таким образом, с точки зрения И/О психологии разногласия относительно оценки интеллекта связаны с тем, достаточно ли для прогнозирования профессиональных успехов измерить (только) общий интеллект (*g*) или необходимо оценить различные когнитивные способности. Современные исследования свидетельствуют, что в большинстве случаев измерение фактора *g* позволяет точнее спрогнозировать успешность обучения и работы, чем тестирование специфических когнитивных способностей (математических, пространственных и вербальных) (Carretta & Ree, 2000; Roznowski et al., 2000).

Таблица 4.1

Образцы вопросов из типичных тестов интеллекта

1. Какое число отсутствует в этой последовательности?
   3 – 8 – 14 – 21 – 29 – (?)
2. ЛОПАТА связана с КОПАТЕЛЕМ, как СКАЛЬПЕЛЬ с:
   а) нож; б) острый; в) мясник; г) хирург; д) резать.

Одним из последних достижений в сфере психологии стала трехкомпонентная теория интеллекта, предложенная Стернбергом (Sternberg, 1997). Ученый утверждает, что существует несколько видов интеллекта. Академический интеллект он рассматривает как нечто измеряемое традиционными тестами интеллекта, например на речевую беглость и легкость оперирования числами. В табл. 4.1 приведены примеры вопросов из такого привычного теста. Однако, по мнению Стернберга, существуют еще два типа интеллекта, которые не измеряются традиционными способами. Первый — *практический интеллект*, который необходим для того, чтобы быть компетентным в повседневной жизни, и почти не связан с академическим. Второй тип Стернберг назвал *креативным интеллектом*. Он связан со способностью к созданию нового (оригинального или неожиданного) и нужного. Данный тип является необходимым условием художественного творчества и рекламной деятельности. Стернберг считает, что все три типа интеллекта необходимы для познания, которое длится всю жизнь, и успеха в той или иной деятельности. Как отмечает Дэниэл (Daniel, 1997), наши средства оценки интеллекта (тесты) в значительной мере обусловлены тем, как мы понимаем явление, которое пытаемся измерить (см. «Заметки 4.1»). Представления об интеллекте как об академическом позволяют оценить только такой тип и не дают ключа к практическому и креативному. Вагнер (Wagner, 1997) отмечает, что мы должны расширить наши критерии, чтобы выявить различные проявления интеллекта — в частности, изменения, вызванные временем, а также связь с различными аспектами профессиональной деятельности (например, такое соотношение, как профессионализм/успешное взаимодействие с другими людьми). Хедланд и Стернберг (Hedlund & Sternberg, 2000) утверждают, что современному деловому миру нужны работники, способные адаптироваться к стремительно изменяющимся условиям труда. Реальные жизненные проблемы обычно имеют недостаточно определенный и динамический характер; они не соответствуют тем, которые оцениваются в традиционных тестах интеллекта. Хедланд и Стернберг убеждены, что понятие практического интеллекта призвано дополнить более ограниченные традиционные теории, а не стать им альтернативой.

Как явствует из сказанного, понятие интеллекта достаточно сложное. С точки зрения И/О психологии интересно, в какой степени когнитивные способности позволяют предсказать успех в профессиональной деятельности. Мерфи таким образом формулирует вывод, к которому приходят большинство психологов: «Исследования, посвященные валидности методик оценки когнитивных способностей, которые выступают предикторами профессиональной успешности, представляют собой одну из "страниц успеха" в истории И/О психологии» (Murphy, 1996; p. 6).

ЗАМЕТКИ 4.1

Что такое интеллект?

Понятие интеллекта очень сложное, возможно, даже значительно сложнее, чем это считалось раньше. Теоретики давно спорят о том, является интеллект единым концептом или же существуют различные его формы, как, например, вербальный или математический интеллект. От того, каковы теоретические представления, зависит содержание и интерпретация тестов интеллекта. В традиционных тестах вопросы имеют только один правильный ответ. В качестве примера могут служить задания по математике или вопросы, уточняющие словарный запас. Однако последние исследования Стернберга свидетельствуют, что существуют и другие проявления интеллекта. Многие жизненные проблемы не имеют единственно правильного решения. Кроме того, в реальной жизни решения проблем оказываются не столько «правильными» или «неправильными», сколько «выполнимыми» и «приемлемыми». В качестве примера можно привести решение межличностных проблем в индивидуальном масштабе и глобальных проблем – в государственном. Для этого необходимо подключение интеллекта, однако такие задания не учитываются в традиционных тестах. Принято считать, что «молодые люди умны, а пожилые – мудры». Возможно, мудрость – одна из форм интеллекта, укорененная в многолетнем опыте успешного решения проблем, которые невозможно решить одним правильным способом. Психологи называют знания, помогающие разрешать практические проблемы, процедурными, или неявными. Стернберг и Хорват (Sternberg & Horvath, 1999) продемонстрировали, как последние способствуют успеху во многих областях профессиональной деятельности – например, в юриспруденции, медицине, военном деле и педагогике. Так, говоря о юридической квалификации, Маршан и Робинсон (Marchant & Robinson, 1999) отмечают, что все юристы сведущи в законе – в том, чему их учили в учебно-правовых учреждениях. Однако по-настоящему успешные юристы понимают, как интерпретировать закон и динамику всей правовой системы. Способность находить реальные и приемлемые решения сложных проблем, которые не имеют единственно правильного решения, по свидетельству современных исследований, может с полным основанием считаться одной из форм интеллекта.

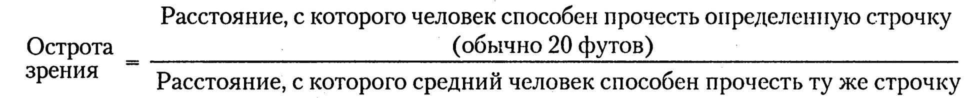
Тесты технических способностей

Для выполнения такого рода тестов человеку необходимо понять, какие технические принципы положены в основу предложенных заданий. Один из наиболее популярных способов оценки технического мышления — Тест понимания механических закономерностей Беннетта (*Bennett Test of Mechanical Comprehension*) (Bennett, 1980). Он состоит из серии картинок, отражающих разные технические факты и принципы. Образцы вопросов из этого теста представлены на рис. 4.4. Разработаны также и другие способы измерения технических способностей.

Мучински (Muchinsky, 1993) приводит данные, согласно которым тест Беннетта является наиболее эффективным в прогнозировании успешности деятельности рабочих, которые заняты в производстве электромеханических деталей и устройств. Как было установлено, коэффициент текущей критериальной валидности равен 0,38. Шмитт, Гудинг, Ноу и Кирш (Schmitt, Gooding, Noe & Kirsch, 1984) указывают, что средний коэффициент валидности тестов технических способностей, использовавшихся в ряде исследований, составляет 0,27. Наиболее высок он в случае тестирования водителей транспортных средств, а также работников ручного труда.

Тесты сенсорных/моторных способностей

Тесты сенсорных способностей направлены на оценку остроты зрения, зрительного восприятия, остроты слуха. Эти способности связаны с успешным выполнением определенных видов работы. Вероятно, наиболее широко известный тест остроты зрения — Таблица Снеллена (*Snellen Eye Chart*). Это ряды букв, напечатанных постепенно уменьшающимся шрифтом. Таблицу располагают в 20 футах[1] от обследуемого, который читает каждый ряд, пока буквы не становятся неразличимыми. Острота зрения рассчитывается по следующей формуле:



$$\text{Острота зрения} = \frac{\text{Расстояние, с которого человек способен прочесть определенную строчку (обычно 20 футов)}}{\text{Расстояние, с которого средний человек способен прочесть ту же строчку}}$$

Например, если наименьшая строка, которую человек способен прочитать с расстояния 20 футов, совпадает со строкой, которую большинство людей читают с расстояния 40 футов, показатель остроты зрения человека составляет 20/40. Зрение каждым глазом проверяется отдельно. Буффарди, Флейшман, Морат и Мак-Карти (Buffardi, Fleishman, Morath & McCarthy, 2000) сообщают о связи различий в зрении с частотой ошибок человека, которые совершаются военно-воздушных силами.

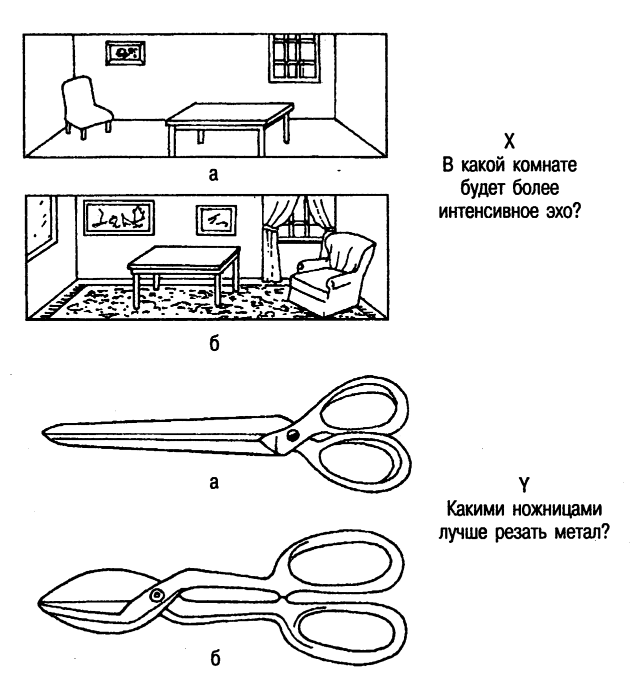


Рис. 4.4. Образцы вопросов из Теста понимания механических закономерностей Беннета. *Источник*: Bennett Mechanical Comprehension Test. Copyright 1942, 1967–1970, 1980 by the Psychological Corporation

[1] Примерно 6 м. — *Примеч. ред.*



«Скажем так – если сможете найти деревню без идиота, считайте, что нашли себе работу».

Источник: The Industrial-Organizational Psychologist

Наиболее распространенный способ проверки остроты слуха — с использованием инструмента, который называемого *аудиометром*, издающим звуки различной частоты и громкости. Интенсивность звука постепенно повышается. Когда обследуемый говорит, что он услышал звук, экспериментатор регистрирует интенсивность на аудиограмме, отражающей ту ее меру, которая необходима для того, чтобы услышать звуки разной частоты. Аудиограмма составляется для каждого уха. Ухудшение слуха обнаруживается при сравнении аудиограммы человека с результатами тестирования популяции.

Исследователями также разработаны письменные тесты на точность восприятия. В них предъявляются два стимула, а испытуемый должен определить, одинаковы они или различаются. Стимулами служат цифры или слова. В табл. 4.2 приводится задание из теста на точность восприятия.

Тесты моторных способностей направлены на оценку тонкой или грубой моторной координации. Наиболее широко используемыми являются тест «Доска Пурдье» (*Purdue Pegboard*) и Тест ловкости оперирования мелкими деталями Кроуфорда (*Crawford Small Parts Dexterity Test*). В первой части теста «Доска Пурдье», испытуемый вставляет гвозди в небольшие отверстия на доске, используя сначала правую, затем левую руку, а затем обе. Во второй части гвозди вновь вставляются в отверстия, но теперь на них также необходимо надеть гайки и шайбы. С помощью первого задания измеряется ловкость рук, а с помощью второго — ловкость пальцев. Когда используется Тест ловкости оперирования мелкими деталями Кроуфорда, испытуемый сначала вставляет гвозди в отверстия на доске, а затем надевает на них гайки. Затем в отверстия рукой вставляются винты, которые необходимо завинтить с помощью небольшой отвертки.

Тесты сенсорных/моторных способностей имеют средний коэффициент валидности около 0,20–0,25. Они наиболее прогностичны в отношении успеха, которого можно достичь в конторской работе.

Таблица 4.2

Образцы заданий из типичного теста на точность восприятия

В каких парах правая и левая части совпадают?

17345290–17342590

2033220638–2033220638

WPBRAEGGER–WPBREAGGER

CLAFDAPKA26–CLAPDAFKA26

Личностные опросники

В отличие от описанных выше тестов, которые имеют объективные ответы, личностные опросники не предполагают наличия правильных и неправильных ответов. Испытуемый указывает, в какой мере он согласен с определенными утверждениями (например, «Трудолюбивые люди способны многого добиться»). В личностных опросниках сходные вопросы составляют шкалу, которая может отражать интроверсию, доминантность, уверенность и другие качества личности. Расчет показателей производится в соответствии с имеющимся ключом, так что результатом положительного или отрицательного ответа на определенный вопрос является больший или меньший показатель по соответствующей шкале. Личностные опросники используются для прогнозирования успешной профессиональной деятельности. При этом считается, что успешные работники обладают определенным складом личности, а шкалы, его отражающие, являются основой для отбора работников.

Сегодня оценка личности является одной из наиболее быстро развивающихся направлений в области подбора кадров. Для прогнозирования успешной профессиональной деятельности предлагается использовать пятифакторную модель личности. Ее часто называют **«Большой пятеркой»**, потому что она включает пять личностных факторов:

Нейротизм — характерный уровень *эмоциональной* стабильности/нестабильности.

Экстраверсия/интроверсия — общительность, уверенность, активность, разговорчивость, энергичность, открытость.

Открытость опыту — любопытство, фантазия, оригинальность.

Дружелюбие — готовность к сотрудничеству, к оказанию помощи, легкость во взаимодействиях.

Сознательность — целеустремленность, решительность, организованность, сдержанность.

Мак-Крей и Коста (McCrae & Costa, 1987), а также Хоган (R. T. Hogan, 1991) приводят убедительные эмпирические доказательства того, что эта модель обладает надлежащей валидностью. На ее основе также были созданы личностные опросники — например, *NEO-PI*[1] (P. T. Costa, 1996) и Личностный опросник Хогана

[1] См.: *Орел В. Е., Рукавишников А. А., Сенин И. Г.* Разработка русскоязычной версии личностного теста NEO PI-R. Депон. в ИНИОН № 52220 9.10.97. — *Примеч. науч. ред.*

(*Hogan Personality Inventory*) (Hogan & Hogan, 1992). Баррик и Маунт (Barrick & Mount, 1991), проведя мета-анализ, пришли к выводу, что экстраверсия является валидным предиктором успешности в профессиях, предполагающих социальное взаимодействие (например, менеджера и продавца). Токар, Фишер и Субич (Tokar, Fisher & Subich, 1998) обнаружили, что личностные особенности связаны со многими аспектами профессиональной деятельности, включая ее успешность, карьерный рост и профессиональные интересы. Сознательность коррелирует с критериями успешной работы во всех профессиях и в разных культурах (Salgado, 1997). В крупном мета-аналитическом обзоре пятифакторной модели личности, который осуществили Хертц и Донован (Hurtz & Donovan, 2000), отмечается, что величина коэффициентов валидности для прогнозирования критериев успешного выполнения работы соответствует лишь среднему уровню — около 0,20. Коллинз и Гливс (Collins & Gleaves, 1998) подчеркивают, что 5 личностных факторов в равной степени применимы для оценки и белых и чернокожих кандидатов на работу, будучи устойчивой системой, позволяющей рассмотреть структуры личности людей разных национальностей. Это позволило Мак-Крею и Косте (McCrae & Costa, 1997) назвать выявленный ими паттерн взаимосвязей «человеческой универсалией». Кроме того, подобные методики оценки личности обеспечивают *инкрементную* валидность[1], служащую дополнением к методикам оценки интеллекта (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999).

Относительно личностных тестов, применяемых при отборе кадров, давно высказывается опасение, что кандидаты не будут искренни. Они могут давать ответы, которые, по их мнению, являются социально желательными. Уанс, Висвесваран и Рейс (Ones, Viswesvaran & Reiss, 1996) изучили этот вопрос, проведя мета-анализ исследований, и заключили, что при подборе персонала социальная желательность не оказывает значительного влияния на валидность личностных тестов. Они считают, что человек, который пытается «подправить» черты личности при отборе, склонен «подделывать» и работу. Однако Росс, Стечер, Миллер и Левин (Rosse, Stecher, Miller & Levin, 1998) пришли к несколько иному выводу. Авторы обнаружили, что искажение или фальсификация более распространена среди претендентов, чем среди исполнителей работы, поскольку при тестировании первые стремятся произвести более благоприятное впечатление. Росс и др. считают, что фальсификация со стороны претендентов при оценке личности заслуживает дальнейшего изучения.

Хоганы и Робертс (Hogan, Hogan, & Roberts, 1996) подчеркивают, что личностные тесты следует использовать наряду с другой информацией, в частности — о технических навыках претендента, его опыте работы и обучаемости. Акерман и Хеггстад полагают, что «способности, интересы и личностные особенности развиваются в тандеме таким образом, что уровень способностей и личностные диспозиции определяют вероятность успеха в определенной области, а интересы —

[1] Инкрементная валидность (от англ. *incremental* — приращение, прибыль) — один из компонентов критериальной прогностической валидности теста, отражающий практическую ценность методики при проведении отбора. Она указывает на роль теста в улучшении результативности процедуры отбора лиц для реальной деятельности. — *Примеч. науч. ред.*

мотивацию к выполнению задачи» (Ackerman & Heggestad, 1997; p. 239). Иными словами, не следует переоценивать влияние личности на профессиональную деятельность, но недооценивать его также не следует.

В концептуальном отношении интеллект и личность обычно рассматриваются как самостоятельные конструкты. Первый традиционно отражает аспект возможностей: человек «может» выполнить работу, поскольку решено, что он обладает достаточно высоким уровнем интеллекта. Личность же обычно связана с параметрами реального поведения: человек «будет» выполнять работу, поскольку определено, что он обладает соответствующим складом характера. До недавнего времени исследователи не рассматривали вопрос о том, до какой степени связаны между собой интеллект и личностные особенности. Как отмечает Хофсти, «понятия интеллекта и личности затронуты синдромом «соуса к салатам». Некоторые соусы состоят из растительного масла и уксуса, которые плохо перемешаны; перед употреблением их нужно энергично взбалтывать, но даже после этого они в считанные секунды разделяются на ингредиенты. Так и между личностью и интеллектом сила притяжения слаба» (Hofstee, 2001; p. 43). Однако в последнее время исследователи (Collis & Messick, 2001) анализируют теорию и методы оценки и интеллекта, и личности, чтобы определить, есть ли между ними связь. Хофсти предлагает признать «фактор *p*» (общий фактор личности — *personality factor*, отражающий способность справляться с трудностями), аналогичный фактору *g* интеллекта. Дальнейшие исследования могут привести к объединению этих двух конструктов, которые обычно рассматриваются как самостоятельные.

Тесты честности

Можно сказать, что вновь возрождается традиция использовать личностную оценку при подборе кадров, о чем свидетельствует частота обращения к **тестам честности**. Они призваны определять кандидатов, которые не будут воровать у своих работодателей или заниматься какой-либо иной контрпродуктивной деятельностью. Это письменные тесты, которые обычно можно отнести к одному из двух типов (Sackett & Wanek, 1996). Когда речь идет о первом — *явных тестах честности*, претендент полностью отдает себе отчет, что тест направлен на оценку этого качества. Обычно проверка складывается из двух частей: первая позволяет уточнить отношение к воровству и другим формам нечестности, непорядочности (а именно: представления о частоте и распространенности воровства на предприятиях, степени наказуемости, легкости, оправдания воровства); вторая связана с личным признанием в воровстве и других незаконных действиях (например, устанавливаются суммы, украденные в прошлом, употребление наркотиков, участие в азартных играх). Есть данные (Cunningham, Wong & Barbee, 1994), свидетельствующие о том, что кандидаты, желая произвести благоприятное впечатление, искажают ответы на подобные тесты. Аллигер, Лилинфилд и Митчелл (Alliger, Liliefield & Mitchell, 1995) обнаружили, что вопросы тестов честности имеют ценностный и прозрачный характер (например, «Вы творческий человек?»); это позволяет претенденту уклониться от правдивого ответа и добиться желательного для себя результата. В тестах второго типа, называемых *личностными*, о воровстве не упоминается. Они содержат конвенциональные личностно-оценочные вопросы, которые,

как показали исследования, можно рассматривать в качестве предикторов воровства/честности. Поскольку в этих тестах нет очевидных указаний на воровство, претендентам на работу труднее «подделать» результаты. К таким тестам относятся главным образом методики оценки сознательности и эмоциональной стабильности (Hogan & Brinkmeyer, 1997).

Результаты исследований показывают, что тесты честности валидны. Как обнаружили Бернардин и Кук (Bernardin & Cooke, 1993), на основании показателей теста честности можно сделать сравнительно точный прогноз в отношении воровства среди работников магазина. Коллинз и Шмитт (Collins & Schmitt, 1993) провели обследование заключенных, обвиненных в должностных преступлениях — растрате и мошенничестве. По сравнению с контрольной выборкой работников, занимающих руководящие должности, нарушители закона оказались более склонными к безответственности, менее надежными, для них более характерно неуважение правил и социальных норм. По результатам мета-анализа Уанс, Висвесваран и Шмидт (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1996) выявили, что тесты честности эффективно прогнозируют всеобъемлющий критерий деструктивного поведения, связанного с воровством, нарушением дисциплины, прогулами. Методики оценки контрпродуктивности, основанные на самоотчете, оказались более прогностичными, чем объективные показатели (например, выявленное воровство). Однако Уанс и Висвесваран (Ones & Viswesvaran , 1998) обнаружили гендерные различия в показателях тестов честности: женщины имели более высокие показатели, чем мужчины. Различия же показателей честности у представителей разных рас и возрастных групп оказались незначительными.

Установить валидность тестов, оценивающих склонность к воровству, весьма проблематично. Во-первых, это довольно щекотливый вопрос, и многие организации стараются не афишировать подобную информацию. Предприятия с готовностью делятся данными об абсентеизме, но статистика воровства зачастую оказывается конфиденциальной. Во-вторых, критерием служит не столько само воровство, сколько пресеченные его факты, поскольку многие кражи остаются нераскрытыми. В-третьих, процент работников, которых поймали на воровстве в организации, обычно очень невысок — 2–3%. Следовательно, достаточно трудно статистически спрогнозировать явление, по сути, очень редкое. Камара и Шнейдер (Camara & Schneider, 1994) отмечают, что издатели классифицируют тесты честности как ведомственные, частные, что означает отсутствие доступа к ним исследователей для установления их валидности. Как утверждают некоторые исследователи, их ценность для отбора персонала выше, чем это показывают коэффициенты валидности. По мнению этих авторов, кандидаты, прошедшие проверку на честность, начинают осознавать озабоченность организации данной проблемой; кроме того, для контроля над работниками могут быть использованы другие способы оценки и снижения воровства (например, системы внутреннего контроля). Подобные процедуры снижают вероятность краж на предприятии, однако при этом отсутствуют доказательства их прогностической точности, которой обладают тесты честности.

Уонек (Wanek, 1999) приходит к следующему заключению в связи с применением тестов честности для отбора персонала: «Выбор из двух кандидатов, одинаковых во всех остальных отношениях, того кандидата, у которого лучшие показа-

тели по тесту честности, приведет в конечном счете к тому, что среди работников основную часть будут составлять люди, в меньшей мере склонные к контрпродуктивной и более расположенные к продуктивной трудовой деятельности» (Wanek, 1999; p. 193).

Тестирование физических способностей

Психологическое тестирование по традиции направлено на оценку когнитивных способностей и личностных особенностей. Однако также проводятся исследования (например, Fleishman & Quaintance, 1984) по оценке физических способностей и, в частности их связи с профессиональной деятельностью. Хоган (J. Hogan, 1991a) перечисляет те физические способности, которые важны для сферы труда:

Статическая сила — способность использовать мышечную силу для подъема, толкания, перемещения предметов.

Эксплозивная сила — способность рывками задействовать мышечную силу для своего передвижения и перемещения объекта.

Грубая координация тела — способность координировать движения рук, ног и туловища в ситуации, когда задействовано все тело.

Выносливость — способность легких и сердечно-сосудистой системы эффективно переносить длительные нагрузки

В ходе анализа (J. Hogan, 1991b) было установлено, что все физические способности можно свести к трем основным конструктам — сила, выносливость и качество движений. Вместе они объясняют большую часть вариаций в способностях людей выполнять физическую работу. Арвей, Ландон, Наттинг и Максвел (Arvey, Landon, Nutting & Maxwell, 1992) подтвердили конструктную валидность ряда тестов физических способностей, касающуюся их использования для отбора полицейских. Дальнейшие результаты продемонстрировали, что показатели женщин по таким тестам значительно меньше, чем мужчин. Однако данные исследований не позволяют определить, какое значение следует придавать физическим способностям по сравнению с когнитивными при принятии решения относительно найма сотрудника.

В целом исследования, посвященные физическим способностям, демонстрируют связь с успешной профессиональной деятельностью, подразумевающей напряженную физическую работу: например, пожарных, полицейских, промышленных рабочих. Хоффман (Hoffman, 1999) установил валидность ряда таких тестов для отбора строителей и механиков. Дальнейшее их изучение позволит определить влияние возраста на динамику физических способностей и установить правовые последствия различий в физических способностях между социальными группами.

Батареи тестов способностей

Тесты можно классифицировать не по их содержанию, а на основании их структуры. «Батареи» состоят из нескольких видов тестов, о которых сказано выше, — интеллекта, технических способностей, личностных и т. д. Эти тесты обычно довольно объемные; на их выполнение часто уходит несколько часов. Каждая часть измеряет такие факторы, как интеллектуальные способности и техническое мышление. Тесты обладают большой практической ценностью, поскольку позволяют полу-

чить значительный объем информации, которую можно затем использовать при отборе кандидатов, распределении должностей, обучении и т. д. Главным недостатком этих тестов являются затраты времени и средств на их проведение. Наиболее широко известны Батарея профессиональной пригодности для вооруженных сил (*Armed Services Vocational Aptitude Battery — ASVAB*) и Дифференциальный тест способностей (*Differential Aptitude Test — DAT*).

Компьютеризированное адаптивное тестирование

Одно из главных достижений в области психологического тестирования — **компьютеризированное адаптивное тестирование (КАТ)** (*computerized adaptive testing — CAT*), или индивидуализированное тестирование (Wainer, 2000). Это автоматизированная система предъявления теста с использованием компьютера. Вопросы демонстрируются на экране, а испытуемый отвечает с помощью клавиатуры. Каждое новое задание появляется после того, как дан ответ на предыдущее. Первый из предлагаемых вопросов имеет средний уровень трудности. Если испытуемый отвечает правильно, следующий вопрос выбирается из банка заданий более высокого уровня сложности. Если ответ на него оказывается неверным, компьютер предлагает затем более легкий вопрос.

Назначение системы *КАТ* — установить как можно более точное соответствие между уровнем трудности вопросов и уровнем способностей, демонстрируемым испытуемым. Это позволяет сделать тщательная калибровка трудности вопросов, в результате чего уровень способностей соответствует степени сложности вопросов, на которые испытуемый отвечает верно. Сторонники данного метода полагают, что такие тесты могут быть короче (благодаря большей точности измерения), менее затратными, а также обеспечивать большую достоверность, чем письменные. Армия — основной пользователь систем *КАТ*, с помощью которых ежемесячно обследуются тысячи человек. Овертон, Хармс, Тейлор и Цикар (Overton, Harms, Taylor & Zickar, 1997) исследовали один из вариантов *КАТ*, который используется в частном секторе, и установили, что в этом случае достоверность выше, чем при традиционных письменных тестах. Кроме того, традиционные академические тесты, например Письменный экзамен для выпускников (*Graduate Record Exam — GRE*), доступны тем, кто использует систему *«on-line»-КАТ*. Дополнительным преимуществом является то, что результаты тестирования можно получить значительно быстрее, чем при использовании письменных версий.

Системы *КАТ* никогда полностью не вытеснят традиционное тестирование, однако они представляют собой одно из последних достижений психологической диагностики (Meijer & Nering, 1999). Компьютеры сделали возможными значительные успехи в науке, о чем в сфере И/О психологии и свидетельствуют новые тенденции тестирования. Кроме того, с созданием национальных информационных сетей традиционная практика использования психологических тестов на последних этапах отбора может изменяться, поскольку теперь появляется возможность получить результаты проверки в момент обращения кандидатов. К числу последних технических достижений можно отнести использование в компьютерном тестировании ноутбуков с пишущими ручками (Overton, Taylor, Zickar & Harms, 1996).

Значение тестирования

Как отмечает Хэни (Haney, 1981), общество склонно наделять психологические тесты некой мистической силой, что, как свидетельствуют приведенные в этой главе данные, совершенно неоправданно. В психологических тестах нет ничего мистического; это просто инструменты, помогающие принимать более точные решения. Многие критикуют такие способы оценки. Критика связана в основном с неудовлетворительным использованием тестов, чем с их качеством. Например, поскольку тесты профессиональных интересов изначально не были предназначены для прогнозирования успешности менеджерской работы, нас не должно удивлять или огорчать, что они этого и не могут сделать. Тестированием нередко злоупотребляют, преподнося его как панацею от всех бед. Многие говорят о «тирании тестирования», когда важнейшие решения (например, поступление в колледж или училище), влияющие на всю жизнь человека, принимаются на основании результатов одного теста. Такого рода проверки являются всего лишь инструментом диагностики; тесты должны помогать нам удовлетворять свои потребности в знаниях, но не руководить нами. Это стратегия, за которую давно ратуют все психологи. Однако разработчики и пользователи тестов иногда забывают о ней. Действительно, многие не любят проходить тестирование, боятся его и очень беспокоятся о том, какие выводы будут сделаны по его результатам. Тенопир (Tenopyr, 1998) описывает организованные попытки некоторых групп, выступающих против этого метода, провести законы, касающиеся юридических прав тестируемых, под названием «Билль о правах тестируемых». Мы не должны полагать, что тестирование будет вообще отменено, поскольку его отсутствие не может быть альтернативой. Однако мы можем попытаться сделать тестирование точным и справедливым в отношении всех заинтересованных сторон.

Некоторые усовершенствования затрагивают и форму вопросов, которые существуют в тестах. Традиционно существуют задания с множеством ответов, из которых только один ответ является правильным. В связи с этим вопросы теста должны быть сформулированы так, чтобы у них действительно был всего лишь один верный ответ (Haladyna, 1999). Однако в реальной жизни многие проблемы и вопросы не имеют единственно правильного решения. Бывает, что сразу несколько ответов оказываются в той или иной мере вероятными, правдоподобными. В последнее время растет интерес к тестам, предполагающим, что испытуемый оценивает ряд ответов (каждый из которых в определенном смысле верный) с точки зрения их пригодности для решения предложенного задания. Их называют еще **тестами ситуационных суждений** (McDaniel, 2001). Как показывают исследования, они измеряют конструкт, сходный с интеллектом, однако не тождественный традиционному фактору *g*. Ситуационные тесты отражают теоретическую основу практического интеллекта, о котором сказано выше.

В своем обзоре проблемы психологического тестирования Мейер и др. (Meyer et al., 2001) пришли к выводу, что валидность психологического теста имеет огромное значение и сопоставима с валидностью медицинских проб. На практике же мы часто получаем коэффициенты валидности в диапазоне 0,10—0,40. Если сравнить их с идеальным верхним пределом — 1,00, результаты просто разочаровывают. Мейер и др. утверждают: «В прикладных психологических исследованиях, как правило,

абсолютные связи не встречаются, что делает этот критерий нереалистичным. Во-вторых, нетрудно сравнить коэффициенты валидности с коэффициентами надежности, поскольку последние часто отмечаются в литературе. Вместе с тем коэффициенты надежности (которые зачастую оказываются равными или больше 0,70) отражают лишь соответствие переменной самой себе. В результате они не могут обеспечить обоснованный стандарт для оценки связи между двумя самостоятельными реальными переменными» (Meyer et al., 2001; p. 132–133).

Если судить о психологических тестах с точки зрения И/О психологии, то следует признать: одни тесты применимы для прогнозирования успешной профессиональной деятельности, а другие — нет. Как класс предикторов, их можно назвать умеренно прогностичными относительно успешности работы. В то же время некоторые авторы (например, Hinter & Hunter, 1984), принимая в расчет все факторы, считают, что психологические тесты превосходят все другие предикторы для всех видов профессиональной деятельности. Отдельные коэффициенты валидности, превышающие 0,50, остаются столь же редким явлением и поныне, а не только на заре тестирования. Хотя коэффициенты валидности не так велики, как того хотелось бы, несправедливо считать тесты бесполезными. Кроме того, следует помнить, что эти коэффициенты — функция, зависящая и от предиктора, и от критерия. Неточно определенный критерий приведет к низкой валидности независимо от того, каков предиктор. В связи с ограниченными прогностическими возможностями тестов психологи вынуждены использовать другие источники информации, позволяющие предсказать успешность профессиональной деятельности. Далее нами будут рассмотрены иные предикторы, исследуемые психологами.

Интервью

С точки зрения частоты использования интервью — самый популярный метод отбора работников. Популярность собеседований растет также благодаря юридическим проблемам, связанным с письменным тестированием. Хотя большинство судебных случаев, касающихся дискриминации, связаны именно с последней формой оценки, интервью наряду с другими предикторами до сих пор рассматриваются правительством как тесты и, будучи таковыми, юридически контролируются. Интервью более субъективны, чем тесты, поэтому вероятность дискриминации в этом случае выше, особенно если интервьюер имеет недостаточно хорошую подготовку (Huffcut & Woehr, 1999). Соответственно основной для вопросов интервью должна быть информация, полученная в ходе анализа работы. В связи с частотой использования данного метода при принятии кадровых решений он изучается во множество исследований. Далее мы обратимся к главным аспектам, касающимся использования интервью при подборе кадров.

Степень структурированности

Интервью можно классифицировать по степени *структурированности*, под которой понимается уровень процедурной изменчивости при переходе от одного претендента к другому. В **неструктурированном интервью** интервьюер обычно предлагает претенденту «рассказать о себе», а ответы последнего могут касаться и хобби, и целей, и опыта работы. Интервьюер или задает, или и не задает дополнительные

вопросы, вообще пользуется большой свободой в выборе предметов обсуждения (Whetzel & McDaniel, 1997). **Структурированные интервью** имеют заданную форму расспроса, наблюдения и оценки ответов. Вопросы, которые будут заданы, определяются заранее, и для всех претендентов они одинаковы. Довольно часто интервьюер используют стандартизированную шкалу оценки ответов кандидатов. Как правило, интервью, проводимые при приеме на работу, оказываются чем-то средним между «неструктурированными» и «структурированными». Однако результаты исследования свидетельствуют о большей валидности последних. Хаффкат и др. (Huffcutt et al., 2001) установили, что прогностическими конструктами, которые чаще всего оценивают интервьюеры, являются личностные черты (сознательность, дружелюбие и т. д.), а также практические социальные навыки (межличностные отношения, ориентация на команду и т. д.). С помощью абсолютно неструктурированных и жестко структурированных интервью обычно оцениваются разные конструкты. В частности, в первом случае это общий интеллект, образование, опыт работы и интересы, а во втором — профессиональные знания, навыки межличностного и социального взаимодействия, а также способность к решению задач.

Кэмпион, Палмер и Кэмпион (Campion, Palmer & Campion, 1997) проанализировали применяемые процедуры, чтобы усилить структурированность интервью. Они рекомендуют основывать вопросы на анализе работы, ограничить стимулирующие действия со стороны интервьюера, оценивать ответы на каждый из заданных вопросов и прибегать к помощи нескольких интервьюеров для одного кандидата. Кэмпион и др. отмечают, что, хотя некоторые приемы повышают степень структурированности — например, ограничение стимулирующих вопросов со стороны интервьюера и отклонение вопросов со стороны кандидата, ни тому ни другому не нравятся столь жесткие рамки. Таким образом, уменьшая вероятность неодинакового отношения к разным кандидатам, эти процедуры также приводят к негативным реакциям участников. Предпочтение участниками собеседования неструктурированного интервью подтверждено в одном из исследований (Kohn & Dipboe, 1998). Изучая структуры проводимых интервью и частоту судебных разбирательств по трудовым спорам, Уильямсон и др. (Williamson et al., 1997) обнаружили, что организации чаще выигрывали процесс, когда интервью были связаны с профессиональной деятельностью (например, опрашивающий был знаком с профессиональными требованиями к кандидатам), стандартизованными (предполагающими минимальную свободу действий задающего вопросы), а решение интервьюера затем оценивалось вышестоящим лицом. Кроме того, исследования валидности структурированных интервью (например, Cortina, Goldstein, Payne, Davison & Gilliland, 2000) свидетельствуют, что последние позволяют прогнозировать успешность выполнения работы не хуже тестов умственных способностей. Повышение уровня структурированности интервью также связано с большей справедливостью в отношении представителей социальных меньшинств (Huffcutt & Roth, 1998; Moscoso, 2000).

Несмотря на все доводы в пользу структурированного интервью, Дипбое (Dipboe, 1997) приводит данные о том, что и неструктурированное собеседование также ценно для организации. Это обусловлено тем, что подобный метод выполняет не только функцию оценки профессиональной пригодности. Он позволяет человеку, проводящему собеседование, рассказать об организации, ее ценностях и культуре. Неструктурированное интервью сродни традиции информирования о важных

организационных особенностях; оно позволяет довести до сознания претендента, что организация серьезно подходит к отбору квалифицированных работников. Дипбое считает, что, вероятно, компромиссным вариантом для реализации задач такого собеседования выступает интервью, процедура которого лишь на 50% отличается структурированностью.

Ситуационные интервью

В **ситуационном интервью** претенденту предлагают рассмотреть некую ситуацию и просят описать действия, которые он в этом случае предпримет. Одни из такого рода форм отсылают к гипотетическому контексту, ориентированному на будущее. При этом претендентов спрашивают, как бы они отреагировали, если бы столкнулись с этими проблемами. Другие ситуационные интервью направлены на оценку того, как кандидаты справлялись в прошлом с ситуациями, предполагающими владение навыками и способностями, которые необходимы для эффективной работы. Пулакос и Шмитт называют такие собеседования «интервью, основанными на опыте», и предлагают следующие примеры, показывающие их отличие (Pulakos & Schmitt, 1995; p. 292):

- *Вопрос, основанный на опыте.* Вспомните ситуацию, когда вам пришлось мотивировать работника на выполнение некой задачи, которая ему не нравилась. Вам было необходимо, чтобы он все-таки выполнил ее. Как вы справились с ситуацией?
- *Ситуационный вопрос.* Предположим, вы работаете с человеком, которому, как вам известно, очень не нравится выполнение определенной задачи. Вы оказались в ситуации, когда необходимо, чтобы эта задача была выполнена, а данный работник — единственный, кто может вам помочь. Что бы вы сделали, дабы мотивировать этого работника к выполнению этой задачи?

Ответы на подобные вопросы обычно оцениваются по шкале, которая аналогична представленной на рис. 4.5. При оценке ответов претендента интервьюер должен проявить всю свою рассудительность, поскольку ни один вопрос не имеет однозначно верного ответа. Таким образом, интервью ситуационных суждений — это устный вариант ситуационного экспертного теста. Каждый претендент отвечает на несколько подобных вопросов, а все ответы можно оценить по таким параметрам, как «Принятие инициативы», «Определение проблемы» и т. д.

Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Ответы демонстрировали ограниченные представления о проблемах, которые, вероятно, предстоит решать. Ответы были относительно поверхностными, недостаточно обдуманными и взвешенными.	Ответы свидетельствовали о понимании проблем, которые, вероятно, предстоит решать. Ответы основывались на взвешенном рассмотрении проблем и факторов, присутствующих в ситуации.	Ответы свидетельствовали о высоком уровне понимания проблем, которые, вероятно, предстоит решать. Ответы были основаны на тщательном и взвешенном рассмотрении проблем и факторов, присутствующих в ситуации.
1	2 3 4	5

Рис. 4.5. Образец рейтинговой шкалы для оценки ситуационного интервью

Ситуационное интервью используется все чаще. Было установлено, что оно особенно эффективно при оценке кандидатов на руководящие должности. Лэтам и Финнеган (Latham & Finnegan, 1993) приводят данные о том, что его использование при подборе кадров явилось источником гордости у тех, кто успешно прошел испытание и был принят на работу. Более опытные работники, прошедшие данную процедуру, считали, что новые сотрудники обладают достаточной квалификацией. Также установлено (Weekley & Jones, 1997), что ситуационные суждения можно оценить с помощью видеотестов. Скажем, ситуационный контекст, который изначально разрабатывался в рамках интервью, теперь создается с применением других технологий. Хотя визуальные и голосовые факторы, как показывают исследования, являются достаточно прогностичными для успешности работы (DeGroot & Motowidlo, 1999), исследования показывают: интервью обладают валидностью даже в том случае, когда интервьюер и кандидат не встречаются лицом к лицу. Шмидт и Радер (Schmidt & Rader, 1999) приводят данные мета-анализа, согласно которым коэффициент валидности записанных на магнитофон телефонных интервью составляет 0,40.

Интервью остается одним из самых (а может быть, и самым) распространенных методов подбора персонала. Арвей и Кэмпион (Arvey & Campion, 1982) указывают три причины его популярности. Во-первых, интервью более валидно, чем это явствует из психологических исследований, с рядом методологических проблем, которые не позволяют продемонстрировать, какова же степень валидности интервью на самом деле (Dreher, Ash & Hancock, 1988). Во-вторых, люди склонны полагаться на суждения, которые бывают ошибочными: не будучи в состоянии правильно судить о людях, мы полагаем, что можем это делать. Данный феномен называется *иллюзией валидности*. Наконец, интервью выполняет другие кадровые функции, не связанные с подбором персонала: например, внушение кандидату ценности работы и представление организации как привлекательного работодателя. Как считают Джадж, Хиггинс и Кейбл (Judge, Higgins & Cable, 2000), и кандидат и организация воспринимают интервью в качестве эффективного средства, позволяющего оценить степень их соответствия, что в значительной мере объясняет популярность данного метода. Как бы то ни было, не многие компании готовы предложить работу, не увидев прежде человека «наяву».

Центры оценки персонала

Центры оценки предполагают проведение оценки претендентов на работу, обычно менеджерского уровня, с использованием нескольких методов и экспертов. Изначально они были разработаны специалистами компании *AT&T*, которые интересовались жизнью менеджеров на всем протяжении их карьеры. **Центры оценки персонала** представляют ориентированные на группу, стандартизированные мероприятия, которые позволяют выносить определенные суждения или делать прогнозы о поведении, связанном с той работой, что выполняется в организации. Центр может находиться в составе последней, располагаясь, например, в специально отведенном для него помещении, или быть за пределами предприятия. Поскольку содержание подобных центров обходится дорого, к их услугам прибегают в основном

крупные предприятии; впрочем, теперь частные предприятия проводят оценку персонала не слишком крупных компаний.

Ниже перечислены четыре характеристики оценки персонала с помощью центров оценки.

1. Лица, отобранные для посещения центра (оцениваемые), обычно представляют собой работников руководящего уровня, которых компания хочет оценить, предполагая возможность их найма, продвижения по службе или обучения.
2. Оцениваемые обследуются в группах по 10–20 человек. При выполнении некоторых заданий их могут разделить на меньшие группы, однако общая стратегия заключается в сравнении показателей конкретного человека с показателями других членов группы.
3. Оценку производят несколько экспертов. Они работают в командах, коллективно или индивидуально, предлагая рекомендации относительно кадровых решений (например, отбора, повышения). В качестве экспертов могут выступать психологи, однако обычно это работники компании, незнакомые с оцениваемыми. Часто они проходят специальный тренинг, в ходе которого обучаются процедуре оценки. Тренинг может длиться от нескольких часов до нескольких дней.
4. Используются самые разнообразные методы оценки. Многие из них предполагают групповые задания — например, дискуссии без лидеров, в ходе которых лидеры «обнаруживаются» по мере реализации задания. К другим методам можно отнести тесты на решение проблем, проективные личностные опросники, анкеты (для внесения личной информации) и интервью. На осуществление программы уходит обычно от одного до нескольких дней.

Такое множество тестов позволяет получить разнообразную информацию об успешной деятельности оцениваемого. Эксперты исходят из параметров, которые, как было доказано, имеют отношение к соответствующей работе. Как типичные аспекты управленческой деятельности эти параметры связаны с лидерством, принятием решений, практическими суждениями и навыками межличностного взаимодействия. Основываясь на оценках, эксперты подготавливают итоговый отчет о каждом оцениваемом, а затем сообщают прошедшему проверку некоторую долю информации. Далее эксперты предлагают на рассмотрение организации свои рекомендации по кадровым вопросам.

С теоретической точки зрения оценки обследуемого по тому или иному параметру (например, лидерству) должны быть согласованными во всех заданиях, которые позволяют наблюдать и оценивать этот параметр. Таким образом, если оцениваемый обладает выраженной способностью к лидерству, высокий уровень этого качества должен проявляться у него при выполнении самых разных заданий. Подобным же образом, если человек обладает недостаточно развитыми навыками межличностного взаимодействия, их низкий уровень также должен отмечаться при каждом задании. Но на практике, как свидетельствуют исследования, эксперты дают согласованные оценки параметра в пределах одного задания и различные — для разных заданий. Сэкетт и Туцински утверждают, что «устойчивость факторов задания, несмотря на вмешательство, связанное с... обучением экспертов и умень-

шением числа оцениваемых параметров, свидетельствует, что эксперты не дают оценок, которые были бы тщательно дифференцированы по параметрам» (Sackett & Tuzinski, 2001; p. 126). Соответственно эксперты склонны оценивать испытуемых с точки зрения их общей эффективности, хотя в задачи центров оценки персонала входит вынесение достаточно узких оценок, которые касаются отдельных навыков и способностей. Несмотря на все эти недостатки, центры оценки персонала ориентированы на выявление людей, имеющих хорошие перспективы для менеджерской работы. Они справлялись со своей главной задачей — отбором одаренных людей. Полученные оценки в большей мере позволяют прогнозировать продвижение по службе, чем успешность выполнения деятельности. Например, Джэнсен и Ступ (Jansen & Stoop, 2001) обнаружили, что рейтинги, полученные в центрах оценки, коррелировали на уровне 0,39 с карьерным ростом в течение 7 лет. Валидность рейтингов, которые были определены в центре оценки, для прогнозирования успешности выполнения работы менее убедительна.

Оценки, полученные в таких центрах, особенно подвержены контаминации критерия. Один из источников ее связан с тем, что общие оценки деятельности основаны на результатах множества методов (тестов, интервью и т. д.). Следовательно, их валидность обусловлена валидностью этих отдельных методов; т. е. валидные интервью или тест могут прогнозировать профессиональный успех в дальнейшем, как и результирующие оценки. Однако, поскольку прогрессивная ценность данных методов «скрыта» за суждениями экспертов, самостоятельная роль последних в прогнозировании успешной профессиональной деятельности остается спорной. Существуют также данные (Kleinmann, 1993), свидетельствующие о том, что, зная, какие параметры их деятельности будут оцениваться, испытуемые могут корректировать свое поведение, чтобы произвести благоприятное впечатление на экспертов.

Климоски и Стрикланд (Klimoski & Strikland, 1977) указывают на второй, значительно более тонкий, источник контаминации. Они утверждают, что оценки экспертов являются прогностичными, поскольку и эксперты, и руководители компаний придерживаются одинаковых стереотипов эффективного работника. Эксперты высоко оценивают тех, кто «выглядит» как талантливый менеджер, а начальники — тех, кто «выглядит» хорошим работником. Если эти два вида стереотипов разделяют обе стороны, тогда (искаженные) оценки экспертов будут коррелировать с (искаженными) оценками профессиональной деятельности. Риск состоит в том, что организации будут нанимать и продвигать по служебной лестнице тех, кто отвечает образу успешного работника. В результате возникнет организация, где работники похожи друг на друга как две капли воды. Творческие люди, «не соответствующие шаблону», но способные проявить свою эффективность, когда им предоставят такой шанс, ограничиваются в своих возможностях.

Проанализировав литературу, посвященную центрам оценки персонала, Климоски и Брикнер (Klimoski & Brickner, 1987) подчеркивают: оценки, выносимые экспертами этих центров, действительно валидные, но причину этого И/О психологи пока не знают. Авторы предлагают пять возможных объяснений.

1. *Контаминация фактического критерия.* Компании используют оценки ассесмент-центров, чтобы принимать решения, касающиеся повышения в должности, увеличения заработной платы и оцениваемой профессиональной

деятельности, поэтому неудивительно, что оценки будут прогнозировать подобные критерии.

2. *Тонкая контаминация критерия*. Как объясняют Климоски и Стрикланд (Klimoski & Strickland, 1977), эксперты и компания придерживаются одинаковых стереотипов успешного работника, поэтому искаженные оценки экспертов связаны с искаженными оценками профессиональной деятельности.
3. *Сбывающееся пророчество*. Компании выбирают для посещения центров «перспективных» работников, и после оценки эти люди и получают повышение.
4. *Устойчивая результативность*. Люди, преуспевающие в трудовой деятельности, добиваются успеха и во многих других областях, демонстрируя его и в центрах оценки персонала, и в обучении, и на работе и т. д. Им свойственна постоянная результативность, а успех, достигнутый в центрах оценки, связан с успехом на работе.
5. *Менеджерский интеллект*. Навыки и способности, необходимые для достижения успеха в центрах оценки персонала и на работе, имеют много общего. Такие свойства, как вербальные навыки, аналитическое мышление и способность к планированию, требуются от более одаренных в интеллектуальном отношении людей и развиваются ими. Авторы называют этот конструкт «менеджерским интеллектом».

Исследования центров оценки— направление, которое продолжает развиваться. Раньше исследователи изучали вопрос, являются ли оценки, которые выносятся такими центрами, прогностичными относительно успешности профессиональной деятельности. Было установлено, что это действительно так. Теперь исследования затрагивают недостатки этого метода и причины прогностичности оценок, которые даются этими центрами. Поскольку наши знания о последних продолжают увеличиваться, мы начинаем изучать некоторые сложные, интригующие вопросы, имеющие и теоретическое, и практическое значение.

Образцы работы и ситуационные упражнения

Образцы работы

Мотовидло, Хэнсон и Крафтс (Motowidlo, Hanson & Crafts, 1997) определяют **образцы работы** (*work samples*) как «высокоточные модели», где *точность* — это уровень реалистичности при оценивании. Метод образцов работы предполагает, что претенденту предлагаются тщательно разработанные примеры проблем, связанных с профессиональной деятельностью, и просят его разрешить их так, будто он, претендент, находится в процессе выполнения работы, хотя на самом деле это и не так.

Великолепный пример образцов работы приводит Кэмпион (Campion, 1972), разработавший предиктор успешной профессиональной деятельности механика. Используя приемы анализа профессиональной деятельности, он выяснил, что труд механика определяется успешностью использования инструментов, точностью работы и общими техническими способностями. Затем Кэмпион разработал задания, которые позволяли выяснить успешность претендента в этих трех сферах.

С помощью задействованных на производстве механиков он создал образец работы, в котором были учтены такие типичные задачи, как установка блока и ремней, а также ремонт коробки передач. Были определены действия, необходимые для выполнения данных задач. Каждому действию было приписано числовое значение в соответствии с его адекватностью (например, 10 баллов за настройку мотора с помощью датчика, 1 балл — за настройку мотора по слуху, 0 баллов за простой осмотр мотора). Кэмпион оценивал текущую критериальную валидность, и каждый механик, работающий в магазине, проходил проверку с помощью созданного образца работы. Полученные показатели коррелировали с критерием оценок начальника механиков. Валидность предложенного способа оказалась очень высокой: ее коэффициент, связанный с использованием инструментов, составлял 0,66, с точностью работы — 0,42, с общими техническими способностями — 0,46. Кэмпион показал тесную взаимосвязь между тем, насколько хорошо механики справлялись с образцом работы, и тем, насколько хорошо они выполняли свою работу. В целом такой способ является одним из наиболее валидных средств отбора персонала.

Однако у метода образцов работы есть и свои недостатки (Callinan & Robertson, 2000). Во-первых, он эффективен главным образом применительно к работникам физического труда, которые либо выполняют технические операции (например, механики, плотники, электрики), либо манипулируют объектами. Он значительно менее эффективен, когда работа предполагает взаимодействие с людьми, а не с предметами. Во-вторых, этот метод позволяет оценить, что человек умеет делать, но не потенциал человека. Лучше всего он подходит для оценки опытных работников, а не учеников. Наконец, данный метод связан с большими затратами времени и средств. Поскольку это индивидуальный тест, он требует участия и контроля со стороны экспериментатора. Немногие варианты образцов работы можно выполнить менее чем за час. Если же речь идет, скажем, о 100 претендентах на 5 вакантных мест, нецелесообразно всем давать такие образцы. Количество кандидатов можно сократить с помощью какого-либо другого метода (например, с помощью анализа опыта работы). Вместе с тем, несмотря на все недостатки, метод образцов работы практически ценен для подбора персонала.

Робертсон и Кандола (Robertson & Kandola, 1982) приводят еще одно достоинство рассматриваемого метода: претенденты благосклонно реагируют на предлагаемое им испытание. Метод образцов работы заслужил позитивную оценку кандидатов в связи с его высокой очевидной валидностью. Претенденты отчетливо видят связь между тем, насколько хорошо они справятся с образцом, и тем, в какой степени успешно они бы справлялись с работой (это связано с понятием критериальной валидности). Касио и Филлипс (Cascio & Phillips, 1979) приводят данные, согласно которым в одном из крупнейших городов США было утверждено использование метода образцов работы для множества видов профессиональной деятельности, поскольку он оказался привлекательным в глазах претендентов на работу.

Ситуационные упражнения

Ситуационные упражнения — во многом похожи на метод образцов работы, они рассчитаны на «белых воротничков» и, следовательно, используются в отборе на менеджерские должности и должности, требующие высокой квалификации. В отли-

чие от метода образцов, которые должны копировать работу, ситуационные упражнения отражают лишь ее часть. Мотовидло и др. (Motowidlo et al., 1997) называют их «неточными моделями», поскольку претенденты получают только описание проблемы и от них требуется рассказать, как бы они с ней справились.

Ситуационные упражнения включают группу тестов, оценивающих способность к решению проблем. В качестве примера приведем тест «Папка руководителя»[1] (*In-Basket Test*) и Групповую дискуссию без лидера (*Leaderless Group Discussion*). Тест «Папка руководителя» предполагает, что кандидат должен разобраться с накопившимися документами и делами. Содержимое «папки» — специально составленные письма, докладные, краткие отчеты и т. п. — требует незамедлительного внимания и реакции со стороны претендента. Он разбирается с ним и предпринимает необходимые действия для разрешения возникающих проблем, например звонит по телефону, пишет письмо, проводит собрание. Наблюдатели оценивают претендента по таким факторам, как продуктивность (сколько работы сделано) и эффективность (гибкость и мобильность) разрешения проблем. Тест «Папка руководителя» оказывается прогностичным по отношению к профессиональной деятельности менеджеров и исполнительных администраторов — группы работников, которых традиционно трудно подобрать. Однако главная проблема заключается в том, что на выполнение теста уходит до трех часов: он, как и метод образцов работы, является индивидуальным. Если претендентов немалое число, на тестирование уйдет слишком много времени. Шиппман, Прайен и Катц (Schippman, Prien & Katz, 1990) приводят данные, согласно которым типичный коэффициент валидности этого теста составляет около 0,25.

В «Групповой дискуссии без лидера» (ГДБЛ) группа претендентов (обычно от 2 до 8) участвует в обсуждении вопроса, связанного с работой. При этом ведущий дискуссии не назначается. Эксперты наблюдают за дискуссией и оценивают каждого претендента по таким факторам, как активность, поддержка групповых целей и навыки социального взаимодействия. Затем названные показатели помогают принять решения о найме. Надежность метода ГДБЛ возрастает с числом участников группы. Типичный коэффициент валидности ГДБЛ составляет 0,15—0,35.

Хотя ни тест «Папка руководителя», ни «Групповая дискуссия без лидера» не обладают валидностью типичного образца работы, следует помнить, что критерий успешности для менеджера определить труднее. Низкие коэффициенты валидности, получаемые при отборе кадров на такие должности, объясняются как трудностями определения критерия, так и иными факторами. Однако, как отмечают Мотовидло и др., разработка и использование высокоточных моделей (например, образцов работы) зачастую связаны с большими затратами. Таким образом, преимущество, которое обеспечивается соответствующим уровнем валидности, не всегда компенсирует расходы. Соответственно авторы считают, что модели низкой точности можно адаптировать для самых разнообразных видов работ и по своей дешевизне они могут стать перспективной альтернативой высокоточным моделям.

---

[1] В отечественной литературе его называют также тестом «Корзина для бумаг» или «Почтовая корзина». — *Примеч. науч. ред.*

Биографическая информация

Теория использования биографической информации в качестве метода подбора персонала исходит из того, что человек как индивид развивается. Жизнь складывается из череды впечатлений, событий и выборов, определяющих наше развитие. События прошлого и настоящего формируют стереотипы поведения, установки и ценности. Поскольку наше поведение, установки и ценности довольно устойчивы, оценка их по прошлому опыту должна быть прогностичной относительно соответствующих событий в будущем. **Биографическая информация** позволяет оценить конструкты, формирующие наше поведение, — общительность и инициативность. В той мере, в какой последние позволяют спрогнозировать будущую профессиональную деятельность, с помощью биографической информации мы можем оценить прежний жизненный опыт, явившийся проявлением данных конструктов.

Биографическая информация часто фиксируется на бланке заявления о приеме на работу. Последний, в свою очередь, может использоваться как средство отбора. Вопросы, включаемые в анкету для претендента, будут прогностичными в отношении критериев успешности выполнения работы. Мел (Mael, 1991) рекомендует формулировать их таким образом, чтобы они касались событий из жизни претендента, а не его намерений или предположительного поведения в гипотетической ситуации. В табл. 4.3 указаны 16 параметров биографической информации и дается образец вопроса для каждого из них (Schnoenfeldt, 1999).

Примеров использования биографической информации множество. Касио (Cascio, 1976) сообщает о коэффициентах валидности, равных 0,77 и 0,79, при прогнозировании смены работы для белых и чернокожих работников соответственно. Хотя эти цифры впечатляют, все-таки желательно, чтобы биографический метод был справедлив по отношению к членам обеих расовых групп. Чайлдс и Климоски (Childs & Klimoski, 1986) продемонстрировали, что выборочные события детства позволяют спрогнозировать не только дальнейший успех в работе, но и чувство уверенности в личных и профессиональных достижениях на протяжении всей жизни.

В одном из исследований (Sarchione, Cuttler, Muchinsky & Nelson-Gray, 1998) была установлена прогностичность специфических шкал биографической информации, связанных с опытом употребления наркотиков и правонарушений, относительно дальнейшего дисфункционального поведения среди работников правоохранительных органов (например, превышение допустимого применения силы, воровство имущества). Другие исследователи (например, Carlson et al., 1999; Brown & Campion, 1994) сообщают о пригодности биографических опросников для того, чтобы спрогнозировать карьерный рост, заработную плату, абсентеизм и производительность труда. Кроме того, исследования свидетельствуют, что дисперсия критерия, объясняемая биографической информацией, не дублирует дисперсию, объясняемую другими методами отбора, такими, например, как личностные опросники (McManus & Kelly, 1999) и тесты общих способностей (Mount, Witt & Barrick, 2000).

Таблица 4.3

Шестнадцать параметров биографической информации

Параметр	Пример вопроса или утверждения
Взаимодействие с людьми	
1. Общительность	Волонтерская работа в благотворительных организациях
2. Дружелюбие/готовность к сотрудничеству	Много по сравнению с другими людьми спорит
3. Толерантность	Реакция на нарушение правил другими людьми
4. Хорошее впечатление	Как человек одет — это важно
Жизненная позиция	
5. Спокойствие	Часто спешит
6. Устойчивость к стрессу	Некоторое время приходит в себя после разочарований
7. Оптимизм	Думает, что в каждом есть что-то хорошее
Ответственность/надежность	
8. Ответственность	Руководящая должность на прежней работе
9. Сосредоточенность	Важность спокойной обстановки на работе
10. Трудовая этика	Количество денег, заработанных на карманные расходы во время учебы в старших классах и колледже
Другое	
11. Удовлетворенность жизнью	Насколько счастлив человек в целом
12. Потребность в достижении	Должность на прежнем месте работы
13. Влияние родителей	Когда был ребенком, мать работала
14. Образование	Оценки по математике
15. Опыт работы	Нравилась/не нравилась прежняя работа
16. Демографические характеристики	Количество членов семьи

Источник: Dustbowl Empiricism to Rational Constructs in Biographical Data by L. F. Schoenfeldt, 1999, Human Resource Management Review, 9, pp. 147—167.

Использование биографической информации при подборе персонала привлекает пристальное внимание исследователей (например, Gunter, Furnham & Drakely, 1993; Stokes, Mumford & Owens, 1994), однако остаются некоторые сомнения, связанные со справедливостью, правовыми вопросами и честностью ответов. Один из аспектов проблемы справедливости состоит в равной доступности поведения или опыта, о котором спрашивают всех респондентов. Допустим, исследования показали, что ответ на вопрос об участии в школьной футбольной команде оказывается прогностичным по отношению к успешности дальнейшей профессиональной деятельности. Тогда стратегия работодателей будет состоять в том, чтобы включить этот вопрос в бланк заявителей для оценки кандидатов. Однако в школьных футбольных командах играют только юноши, что препятствует получению такого рода опыта девушками. При оценке данного вопроса женщины-кандидаты окажутся в проигрыше. Проблема ведь не в том, что женщины *не обладали* аналогичным опы-

том — они *не могли* его иметь (поскольку не имели равного с мужчинами доступа к соответствующим занятиям). Разрешить такое затруднение можно следующим образом: задавать разные вопросы мужчинам и женщинам, поскольку в законах, обеспечивающих справедливость в практике найма, подчеркивается важность равного отношения ко всем кандидатам.

Еще одна проблема состоит в том, что вопросы не должны нарушать неприкосновенность частной жизни, иначе респондент может посчитать их содержание нарушающим ее границы. Как отмечает Никелс (Nickels, 1994), вопросы о вероисповедании, семейном положении или отношениях с противоположным полом — потенциально могут оказаться таким посягательством. Мел, Коннерли и Морат (Mael, Connerley & Morath, 1996) приводят два типа биографических вопросов, которые рассматриваются как навязчивые: когда интересуются событием, которое можно было объяснить, если бы претендент располагал соответствующей возможностью, и когда вопрос предполагает ответ, не отражающий то, каким респондент стал. Вопросы, которые воспринимаются как вторжение в частную жизнь, провоцируют судебные иски кандидатов на трудоустройство против нанимающих организаций (см. «Заметки 4.2»).

ЗАМЕТКИ 4.2

Неуместный вопрос

Биографические вопросы иногда не обладают достаточной содержательной и очевидной валидностью применительно к работе, хотя и демонстрируют эмпирическую критериальную валидность. Потенциальная неуместность биографических вопросов всегда создает трудности при подборе персонала. Вот реальный пример.

В одном из крупных городов разработали биографический опросник, который должен был использоваться наряду с некоторыми психологическими тестами для оценки офицеров полиции, чтобы принять решение о повышении по службе с переходом на должность следователя. Все вопросы биографического опросника являлись прогностичными относительно успешности работы следователем, что было доказано при исследовании критериальной валидности. Один из вопросов формулировался следующим образом: «Вступали ли вы в половые отношения в возрасте до 16 лет?» Некоторые офицеры полиции, неудачно прошедшие экзамен, подали в суд, считая неправомочным включение этого вопроса, не обладавшего очевидной валидностью, в тест на профессиональную пригодность. По мнению полицейских, вопрос не имел никакого отношения к работе следователя и, более того, он представлял собой вторжение в частную жизнь. Им было отказано в должности из-за абсолютно неуместного вопроса, и поэтому они настаивали на аннулировании результатов тестирования.

Это дело слушалось в местном суде. Судья вынес решение в пользу полицейских, заявив, что вопрос не обладал содержательной валидностью и представлял собой вторжение в частную жизнь. Офицеры полиции должны были пройти повторное тестирование, связанное с переводом на должность следователя. Город оспорил это решение в Верховном суде. Тот отменил вердикт нижестоящей инстанции и признал результаты тестирования действительными. Это означало, что офицеры не получат повышения. Решение Верховного суда было основано на том, что ответ на этот вопрос действительно коррелирует с успешностью профессиональной деятельности следователя. Конечно, с практической и юридической точки зрения рекомендуется избегать личных вопросов, хотя в этом случае длительная судебная баталия и завершилась в пользу города.

Последний аспект — это возможность фальсификации. Она обусловлена тем, в какой мере люди искажают свои ответы, чтобы произвести более благоприятное впечатление. Исследования (Kluger, Reilly & Russell, 1991; Becker & Colquitt, 1992) показывают, что ответы на определенного рода вопросы не подстраиваются под угодные. Чаще всего в социально желательном направлении фальсифицируются ответы, истинность которых трудно проверить и которые воспринимаются как имеющие непосредственное отношение к работе.

Несмотря на эти недостатки, использование биографической информации — логически обоснованная стратегия подбора персонала. Мамфорд и Стоукс (Mumford & Stokes, 1992) указывают на то, что она позволяет раскрыть стереотипы поведения, проявляющиеся на протяжении всей нашей жизни. Оценив, что претендент сделал, мы может лучше понять, что сделает еще.

Рекомендательные письма

Один из наиболее часто используемых и наименее валидных предикторов — рекомендательные письма. Они распространены при отборе персонала так же, как интервью и анкета кандидата. Но, к сожалению, обычно не обладают достаточной валидностью. Рекомендательные письма, касающиеся кандидата на вакантную должность, может написать нынешний его работодатель, коллега или личный друг. Респондент оценивает кандидата по таким параметрам, как способность к лидерству, навыки письменной и устной коммуникации. Отзыв затем используется при принятии решения о найме.

В одном из обзорных исследований, посвященном рекомендательным письмам (Muchinsky, 1979), был получен коэффициент валидности, равный 0,13. Некоторые люди даже давали рекомендации, которые характеризовались обратной связью с критерием. Все это означает, что, если претендента рекомендуют для найма, компании лучше всего отклонить его кандидатуру. Одна из самых серьезных проблем, связанных с такого рода письмами, заключается в их односторонности. Как и следовало ожидать, почти все они исключительно позитивны. Чаще всего сами претенденты решают, кто напишет письмо, поэтому неудивительно, что они выбирают людей, дающих им положительную оценку. Из-за этих ограничений (т. е. практически все претенденты представлены в благоприятном свете) недостаток прогностических возможностей рекомендательных писем не является неожиданностью.

Хотя в некоторых исследованиях с использованием специально созданных форм отзыва были получены средние коэффициенты валидности, обычно они очень малы. Из-за этого при принятии кадровых решений рекомендательные письма не следует воспринимать слишком серьезно. Единственное исключение состоит в следующем: когда претендента описывают положительным образом, вы не знаете, насколько хорошо он будет справляться с работой. Однако в тех редких случаях, когда его описывают негативно (даже если и в мягких тонах), подобная оценка обычно свидетельствует о возможных проблемах в будущем. Такие письма следует воспринимать серьезно. Тем не менее, как правило, очень немногие рекомендательные письма содержат негативную информацию о претенденте (см. «Заметки 4.3»).

ЗАМЕТКИ 4.3

Намеренное искажение фактов в рекомендательных письмах

Я был директором одной образовательной программы, на которую ежегодно пытались записаться 100 студентов. Одним из условий допуска было рекомендательное письмо. За многие годы я имел дело с несколькими примечательными рекомендательными письмами, но однажды получил такое (в действительности их было два), которое служит наглядным объяснением того, почему эти письма не имеют прогностической ценности. Оно пришло от ректора одного из зарубежных университетов, где числился некий студент. В этом письме академическим способностям последнего давалась очень высокая оценка: выпускник, выступавший с прощальной речью, единственный получатель королевской стипендии, единственный студент, которому университет выразил особую благодарность, и т. п. Нет нужды говорить, что письмо произвело на меня большое впечатление.

Примерно две недели спустя я получил другое заявление с просьбой о приеме от второго студента из того же университета. К этому заявлению прилагалось еще одно письмо, якобы написанное ректором. Оно было идентично первому. Единственное, в чем состояло отличие, так это имя студента, напечатанное в «шапке». Таким образом, оба студента выступали с прощальной речью, оба были единственными получателями королевской стипендии и т. д.

Я позвонил в другой академический отдел и выяснил, что и там было получено аналогичное письмо, касавшееся третьего студента из того же университета, который претендовал на работу в этом отделе. Мы получили стандартное письмо, где каждый студент университета слово в слово описывался как лучший. По-видимому, это учебное заведение «сослужило службу» своим питомцам, пытающимся поступить в высшие учебные заведения США. Подобный обман исключает справедливую оценку достоинств и недостатков кандидата и, уж конечно, не повышает валидность рекомендательных писем как метода подбора кадров.

Проверка на употребление наркотиков

Проверка на употребление наркотиков — это популярное название мероприятий, которые позволяют установить *злоупотребление психоактивными веществами*, ненадлежащее или незаконное употребление препаратов, отпускаемых по рецепту и без рецепта, алкоголя и других химических веществ. Злоупотребление психоактивными веществами — одна из глобальных проблем, которая имеет далеко идущие социальные, моральные и экономические последствия. Роль И/О психологии в этой масштабной и сложной ситуации заключается в том, чтобы выявлять случаи злоупотребления психоактивными веществами на работе. Сотрудники, их употребляющие, подвергают опасности не только свое благополучие, но потенциально и благополучие своих коллег и других людей. И/О психологи участвуют в идентификации лиц, злоупотребляющих такими веществами, как среди претендентов на работу, так и среди уже работающих в организации.

В отличие от других форм диагностики, используемых в И/О психологии и предполагающих оценку когнитивных и моторных способностей, проверка на употребление наркотиков включает химические тесты. Этот метод обычно основан на анализе мочи (могут также использоваться волосы), поскольку в ней можно обнару-

жить психоактивные вещества. Таким образом, путем применения химических реактивов устанавливается наличие в моче данных соединений, если таковые употреблялись. Существует два основных метода оценки. С помощью *скринингового теста* определяется потенциальное наличие широкого спектра химических веществ, а благодаря ***контрольному тесту*** тех же анализов устанавливается наличие тех же химических веществ, на которые указал исходный скрининговый тест. И/О психологи не принимают непосредственного участия в этой проверке, поскольку она производится в химических лабораториях лицами, имеющими специальную подготовку. Они участвуют в проверке на употребление наркотиков, оценивая профессиональную пригодность человека и рассматривая вопросы надежности, валидности, юридической обоснованности этих проверок и затрат на них.

Проблема употребления наркотиков очень сложна. Некоторые ее аспекты неоднозначны. Надежность химических тестов намного выше, чем традиционных письменных психологических методик. Однако и она неабсолютна, а это означает, что в зависимости от того, какая лаборатория проводит анализ, могут быть получены разные выводы об употреблении психоактивных веществ. Вопросы валидности еще намного проблематичнее. Точность выявления таких веществ — это функция, связанная с типом последнего, поскольку одни наркотики сохраняются в организме в течение нескольких дней, а другие — в течение нескольких недель. Таким образом, решающим является время, когда берется проба мочи. На результаты проверки оказывает влияние и диета. Например, употребление в пищу булочек с маком может привести к положительной реакции при проверке на наличие героина, поскольку тот получают из мака. Юридическая обоснованность проверки на употребление наркотиков также небесспорна. Критики этой процедуры утверждают, что она нарушает конституцию США, затрагивая вопросы проведения обыска и задержания без достаточных оснований, а также дачи невыгодных для себя показаний и права на частную жизнь. Предметом дискуссии является и то, на какой работе следует проводить проверку на употребление наркотиков. Одни ратуют за ее повсеместность; другие утверждают, что проверка на употребление наркотиков должна проводиться только в рамках таких профессий, когда действия работника могут отразиться на жизни других людей (например, связанных с транспортом). Еще один аспект — критерии интоксикации и нарушения деятельности. Какова минимальная доза психоактивного вещества, приводящая к проблемам при выполнении работы? Таким образом, валидность проверок на употребление наркотиков, которая позволяет прогнозировать успешное выполнение работы, зависит от вида деятельности и критериев успешности ее выполнения. Употребление психоактивных веществ может быть валидным предиктором аварийных ситуаций в работе водителей грузовиков или строителей, но никак не влиять на успешность выполнения секретарских обязанностей. Наконец, существует также проблема затрат. Скрининговые тесты стоят примерно $10 за одну пробу, в то время как контрольные — $100. Эти расходы ложатся на плечи потребителей, поскольку включаются в стоимость товаров и услуг, предоставляемых работниками, не употребляющими психоактивные вещества. Национальный научно-исследовательский совет (*National Research Council*) (Normand, Lempert & O'Brien, 1994), изучив проверки на приме-

нение наркотиков, указал на особую опасность несправедливого отношения к претендентам, которых ошибочно приняли за лиц, злоупотребляющих такими веществами. Проводя подобное тестирование, необходимо уравновешивать экономические цели трудовой продуктивности и права индивида на справедливое к себе отношение на работе.

В современных исследованиях рассматривается, как реагируют претенденты на проверку на употребление наркотиков и насколько она эффективна. Мерфи, Торнтон и Прю (Murphy, Thornton & Prue, 1991) обнаружили, что подобные проверки воспринимаются как приемлемые, когда речь идет о работе, при выполнении которой не исключается угроза для окружающих. Повсеместное же употребление такой процедуры оценивается как нежелательное. Стоун и Котч (Stone & Kotch, 1989) сообщают, что негативные реакции компаний на обследование работников можно ослабить, предварительно уведомив о запланированных тестах на употребление наркотиков, а также предложив, когда установлен факт применения этих веществ, провести лечебные программы, а не увольнения. Норманд, Салиардс и Махони (Normand, Salyards & Mahoney, 1990) изучили эффект проверок на употребление наркотиков и пришли к «отрезвляющим» выводам. Всего на предмет применения запрещенных препаратов было обследовано 5465 человек, претендовавших на вакантное место. После 1,3 года работы сотрудники, у которых результаты таких проверок оказались положительными, имели уровень абсентеизма на 59,3% выше, чем сотрудники, показавшие отрицательные итоги. Также у первых были выше показатели увольнений — на 47%. По оценкам специалистов, масштабы экономии, которую дает скрининговая проверка на употребление психоактивных веществ, составили $52 750 000. Это обусловлено тем, что снижается уровень абсентеизма и уменьшаются затраты на смену кадров (в расчете на число новых работников). Кроме того, эта цифра не отражает ежегодную добавочную экономию за счет новых сотрудников, приступающих к работе с момента осуществления программы проверки.

Как становится понятным из сказанного, проверка на употребление психоактивных веществ — сложный, спорный вопрос. Если анализ мочи не входит в область компетенции И/О психолога, то принятие решения о профессиональной пригодности претендента — ее неотъемлемая часть. И/О психология включается в сложное сплетение проблемных вопросов, затрагивающих все общество. От нашей профессиональной области могут потребоваться решения проблем, о которых 20 лет назад мы и подумать не могли.

Новые и спорные методы оценки

Последний раздел этой главы посвящен трем новым, спорным методам оценки претендентов на работу.

Полиграф, или детектор лжи

Полиграф — это устройство, измеряющее различные показатели вегетативной нервной системы, физиологические реакции организма, — частоту сердечных сокращений, уровень потоотделения. Теоретически эти автономные реакции «выдадут» вас, если вы говорите неправду. Полиграф подсоединяется к телу с помощью

электронных датчиков, чувствительных к таким физиологическим реакциям. Его используют в основном для обследования людей, обвиненных в преступлениях (например, после того как в компании произошло ограбление), а не для отбора людей на работу, хотя порой и для решения последней задачи.

Позволяет ли полиграф добиться стопроцентной точности? Нет. Так, по показаниям прибора человек может быть сочтен невиновным, а в действительности он совершил какое-либо преступное деяние. Изучая моделирование преступления, Федеральное бюро расследований (Podlesny & Truslow, 1993) установило, что полиграф верно идентифицировал 84,7% из группы виновных и 94,7% — из группы невиновных. Бэшор и Рэп (Bashore & Rapp, 1993) считают, что данные прибора необходимо дополнять сведениями, полученными в результате использования альтернативных методов, измеряющих электрическую активность мозга. Последние, по мнению авторов, будут особенно эффективны при определении факта сокрытия информации виновными лицами. Многие психологи скептически относятся к научной ценности полиграфа, считая, что человек может научиться «обманывать» его (Iacono & Lykken, 1997). В 1988 г. президент Рейган подписал билль, запрещающий повсеместное использование полиграфов для предварительного отсеивания претендентов на работу в негосударственном секторе. Однако Хонтс (Honts, 1991) отмечает, что применение этого прибора в органах федерального правительства становится все более распространенным. Полиграф широко применяется при найме работников в органы национальной безопасности и правоохранительные структуры.

Графологический анализ

Графологический анализ (изучение специфики почерка) — популярный метод отбора персонала в Европе. Суть его заключается в следующем: человек, обладающей специальной подготовкой в почерковедении (*графолог*), изучает образцы почерка кандидата. Ориентируясь на такие факторы, как специфическое начертание, наклон и величина букв, нажим ручки или карандаша, он делает заключение о личностных особенностях оцениваемого. Затем результаты анализа соотносятся с критериями успешного выполнения работы.

Рафаели и Климоски (Rafaeli & Klimoski, 1983) провели исследование, в котором предложили 20 графологам проанализировать разные почерки, а затем соотнесли полученные данные с тремя видами критериев — оценками начальства, самооценками и уровнем продаж. Хотя авторы обнаружили некоторую согласованность оценок графологов (это означает, что, анализируя почерки, эти специалисты ориентировались на одни и те же признаки), тем не менее они не коррелировали ни с одним из критериев. Бен-Шакар и др. (Ben-Shakar et al., 1986) приводят данные о том, что прогнозы графологов об успешности работы банковских служащих со статистической точки зрения были равны случайным. Как показывают исследования, по почерку можно судить об эмоциональном состоянии, например о стрессе (Keinan & Eilat-Greenberg, 1993), однако способность графологии прогнозировать профессиональные успехи не получила эмпирического подтверждения.

Тесты эмоционального интеллекта

С недавнего времени внимание И/О психологов оказалось обращено на то, что традиционно считается «тонкой» материей индивидуальных различий, — настроение, чувства и эмоции. Многие годы причастность этих конструктов к профессиональной сфере отвергалась. Они рассматривались как временные помехи для взаимосвязи способностей (например, интеллекта) и деятельности. Однако теперь мы начинаем осознавать, что настроение, чувства и эмоции играют важную роль в профессиональной деятельности, адекватную той, которую они играют в жизни человека в целом. Саловей и Майер стали первыми использовать понятие **эмоциональный интеллект** (Salovey & Mayer, 1990).

Предполагается, что люди различаются в том, как они справляются со своими эмоциями. Человек, делающий это эффективно, обладает эмоциональным интеллектом. Некоторые теоретики полагают, что эмоции находятся в сфере интеллекта, и предлагают не рассматривать «эмоции» и «интеллект» как независимые или противоречащие друг другу понятия. Гоулман (Goleman, 1995) выделяет пять параметров эмоционального интеллекта. Первые три расцениваются как внутриличностные, а последние два — как межличностные.

1. *Осознание своих эмоций.* Самосознание, распознавание возникающих чувств — краеугольный камень эмоционального интеллекта. Способность следить за своими чувствами является необходимым условием психологической проницательности и понимания себя.
2. *Управление своими эмоциями.* Управление чувствами, обеспечивающее их адекватность, — это способность, основанная на самосознании. Люди, у которых эта способность развита недостаточно хорошо, склонны к дистрессу[1], а те, у кого она развита хорошо, более устойчивы к жизненным трудностям.
3. *Самомотивация.* Управление эмоциями в стремлении к определенной цели является существенной частью сосредоточенности, самомотивации и творчества. Люди, обладающие этой способностью, более продуктивны и эффективны во всех своих начинаниях. В главе 12, посвященной профессиональной мотивации, об этом будет сказано более подробно.
4. *Распознавание эмоций других людей.* Эмпатия — фундаментальный «человеческий навык». Обладающие ею люди более чутки к тонким социальным сигналам, указывающим на потребности окружающих. Этот навык делает их хорошими работниками в сфере опеки и ухода, например медсестрами и социальными работниками.
5. *Управление отношениями.* Искусство социальных отношений — это в значительной мере способность управлять эмоциями других людей. Люди, обладающие такой способностью, хорошо справляются с задачами, предполагающими неконфликтное взаимодействие с окружающими.

Гоулман следующим образом разграничивает людей, обладающих (в традиционном понимании) высоким интеллектом (т. е. когнитивными способностями),

---

[1] То есть к стрессу, оказывающему негативное влияние на здоровье человека. — *Примеч. науч. ред.*

и тех, у кого развит эмоциональный интеллект. Первые честолюбивы, продуктивны, эмоционально сдержанны, не проявляют экспрессии, отстраненны; вторые — социально ориентированы, приятны в общении и жизнерадостны. В отношениях с окружающими они проявляют сочувствие и заботу, довольны собой, другими и своим социальным окружением. Эти качества свойственны тем, кто является «полярными» типажами. Однако для большинства из нас характерно сочетание традиционного и эмоционального интеллекта, только каждый из этих конструктов привносит свои черты в личность человека. Гоулман считает, что «из двух видов интеллекта эмоциональный привносит значительно больше качеств, делающих нас полноценными людьми» (Goleman, 1995; р. 45).

Поскольку понятие эмоционального интеллекта было предложено совсем недавно, нам известно о нем немного. У нас пока нет проверенных тестов или опросников для его оценки, хотя попытки в этом направлении уже предприняты (например, Goleman, 1998; Weisinger, 1998). Кроме того, спорным остается вопрос и о том, является ли эмоциональный интеллект самостоятельным конструктом (Barrett, 2001) или его можно рассматривать в рамках теории личности. Как известно, понятия личности и эмоций отчасти совпадают, хотя и не являются идентичными. Пока в психологии не вынесено окончательного вердикта о научном статусе эмоционального интеллекта, который, безусловно, невозможно понять в рамках И/О психологии. В одном из немногих практических исследований последнего времени Фокс и Спектор (Fox & Spector, 2000) получили данные о том, что эмоциональный интеллект позитивно связан с успешностью прохождения интервью при приеме на работу. Будем надеяться, что в ближайшем будущем связь эмоционального интеллекта с успешностью профессиональной деятельности будет изучена более тщательно.

Обзор и оценка предикторов

Методы подбора персонала можно оценить по целому ряду стандартов. Выделим четыре главных, которые следует учесть для структурирования информации о предикторах.

1. *Валидность*, как она определяется в этой книге, — способность предиктора точно прогнозировать критерий. Многие авторитетные специалисты указывают, что она является главным стандартом оценки при вынесении суждений о методах отбора; однако остальные три стандарта также очень важны.
2. *Справедливость* — это способность предиктора предоставлять неискаженные прогнозы успешной профессиональной деятельности в связи с самыми разными претендентами, представляющими группы, различающиеся по половому признаку, расе, возрасту и т. д. В главе 5 проблема справедливости будет рассмотрена подробнее.
3. *Применимость* связана с вопросом о том, можно ли применить метод отбора ко всем видам профессиональной деятельности. Одни предикторы бывают широко применимыми, поскольку подходят для самых различных профессий; у других методов есть некоторые ограничения, влияющие на их применимость.

4. *Затраты*, вызванные применением методов. Методы оценки и отбора существенно различаются относительно требуемых на их реализацию затрат, что непосредственно связано с их общей практической ценностью.

В табл. 4.4 представлены 12 методов подбора персонала, которым даны оценки по каждому из четырех стандартов. Эти оценки подразделяются по уровням — низкий, средний и высокий. Возможно, такая классификационная схема — это упрощение, и в некоторых случаях методу отбора довольно трудно дать адекватную оценку. Тем не менее она позволяет получить общее представление обо всех методах подбора персонала.

Уровни валидности 0,00–0,20, 0,21–0,40 и более 0,40 были обозначены как низкий, средний и высокий соответственно. Методы отбора, имеющие значительную, среднюю и незначительную тенденцию быть несправедливыми, обозначены как имеющие низкий, средний и высокий уровень справедливости соответственно. Стандарт применимости, измерить который по одному параметру оказалось труднее всего, оценивался по тому, насколько легко метод может быть применен — реализован и использован для разных видов деятельности. Наконец для каждого метода отбора вычислены цифры прямых затрат. Те, на использование которых уходит менее $20 (в расчете на одного претендента), отнесены к низкому уровню; $20–50 — к среднему; более $50 — к высокому. Идеальный метод подбора персонала должен иметь высокую валидность, справедливость, применимость и низкие затраты. Из табл. 4.4 явствует, что ни один из способов оценки не совершенен. Все методы, а их 12, представляют собой некий компромисс между степенью валидности, мерой справедливости, уровнем применимости и величиной затрат. Это и неудивительно; если бы существовал какой-то один универсальный, идеальный метод подбора персонала, не было бы необходимости рассматривать остальные 11.

Таблица 4.4

Сравнительный анализ 12 методов подбора персонала по черырем стандартам оценки

Метод отбора	**Стандарты оценки**			
	Валидность	***Справедливость***	***Применимость***	***Затраты***
Тесты интеллекта	Высокая	Средняя	Высокая	Низкие
Тесты технических способностей	Средняя	Высокая	Низкая	Низкие
Тесты сенсорных/моторных способностей	Средняя	Высокая	Низкая	Низкие
Личностные опросники	Средняя	Высокая	Средняя	Средние
Тесты физических способностей	Высокая	Средняя	Низкая	Низкие
Интервью	Средняя	Средняя	Высокая	Средние
Центры оценки персонала	Высокая	Высокая	Средняя	Высокие
Образцы работы	Высокая	Высокая	Низкая	Высокие
Ситуационные упражнения	Средняя	(Неизвестна)	Низкая	Средние
Биографическая информация	Высокая	Средняя	Высокая	Низкие
Рекомендательные письма	Низкая	(Неизвестна)	Высокая	Низкие
Проверка на употребление наркотиков	Средняя	Высокая	Средняя	Средние

С точки зрения валидности лучшими являются тесты интеллекта, образцы работы, биографическая информация, центры оценки персонала и тесты физических способностей. Однако все эти методы отнюдь не безупречны с точки зрения справедливости, применимости или затратам. По иронии судьбы, наихудший метод отбора с точки зрения валидности — рекомендательные письма, самый часто используемый метод. Для него характерны высокая применимость и низкие затраты, что, безусловно, объясняет его популярность.

Справедливость связана с вероятностью того, что метод будет иметь дифференцированную прогностическую точность в зависимости от принадлежности претендента к той или иной социальной группе, — по полу или расе. Хотя проблема справедливости — предмет дискуссионный, ни один метод из табл. 4.4 не был отнесен к числу тех, которым свойствен низкий уровень этого параметра. Относительно двух методов (ситуационных упражнений и рекомендательных писем) информации недостаточно, чтобы оценить их справедливость, однако и их вряд ли можно отнести к несправедливым. Даже учитывая, что некоторые тесты дают повод рассматривать вопрос об их справедливости (что должно служить основанием для осторожного применения таких методов отбора), возникающие сложности не так серьезны, чтобы отказаться от применения этих методов.

Параметр применимости оценить труднее всего, поскольку в этом случае существуют жесткие ограничения. Например, метод образцов работы отличается низким уровнем по этому стандарту, потому что он может использоваться только для ограниченного круга профессий (связанных с техническим манипулированием объектами). Однако такое ограничение оказывается сильнее, чем компенсирующие его высокая валидность и справедливость. Иными словами, недостаток этого метода заключается в том, что он применим только для отдельных видов работы. Другие же методы (например, интервью) характеризуются высоким уровнем применимости и рассматриваются как практически универсальное средство отбора.

Параметр затрат, вероятно, самый произвольный. Методы отбора могут подразумевать косвенные, или скрытые, вероятные, но неучтенные затраты. Контрольные позиции в классификационной схеме также субъективны. Например, затраты в $40 на одного претендента были расценены нами как средние; другие могли счесть их низкими или высокими. Несмотря на это, в табл. 4.4 можно увидеть полный диапазон оценок, касающихся уровня затрат. Некоторые методы не требуют больших расходов (например, рекомендательные письма), однако они также не обладают и необходимой практической ценностью.

В этой главе рассматривались основные виды предикторов, используемых при подборе персонала. Их валидность устанавливается при соотнесении с целым рядом критериев для различных профессиональных групп. Некоторые предикторы используются чаще других; иные демонстрируют большую валидность, чем другие. В идеале предиктор должен давать точный прогноз критерия, быть в равной степени применимым к разным группам людей и не требовать больших материальных или временны́х затрат на предъявление. Однако на практике это встретить трудно.

В этой главе были описаны различные методы, которые используются организациями для прогнозирования успешной профессиональной деятельности потен-

циальных работников. Все методы предполагают оценку кандидата (с помощью теста, интервью, образцов работы и т. д.), получение определенных показателей и принятие компетентным лицом решения о соответствии или несоответствии показателей кандидата стандартам отбора, принятым в организации. Однако профессиональную пригодность можно оценить и другим способом — проанализировав профессиональный опыт (Quinones, Ford & Teachout, 1995). Логика этого метода отражена в цитате философа Орисона Свит Мардена:

> Любой жизненный опыт — все, с чем мы сталкиваемся на протяжении нашей жизни, — это резец, работающий над ее статуей, придающей ей форму, изменяющий ее. Мы часть всего того, с чем нам довелось встретиться. Нас формирует все, что мы когда-либо видели, слышали, ощущали или думали.

Однако существует множество аспектов и уровней опыта работы. Теслак и Джекобс (Tesluk & Jacobs, 1998) предлагают трехкомпонентную модель его концептуализации. Первый компонент — *количественный*; он отражает время, которое человек провел, выполняя определенную работу. *Качественный* компонент связан с разнообразием и широтой диапазона функций, выполнявшихся на работе. Третий компонент — *взаимодействие* двух предыдущих. Его лучше всего объяснить на примере. Допустим, человек работает на одном и том же месте в течение 5 лет. Содержание работы не меняется, его можно освоить за год. Такой человек будет иметь не столько «5-летний опыт профессиональной деятельности», сколько «5-кратный опыт годовой работы». Допустим, второй человек также работает на одном месте в течение 5 лет, но трудности, как и его обязанности, за это время постоянно возрастали. Этого человека можно с большим основанием назвать «обладателем 5-летнего опыта работы». Компонент, позволяющий разграничить два случая, является качественным.

Как утверждают Теслак и Джекобс, И/О психология только начинает понимать сущность связи между опытом работы и профессиональной деятельностью в будущем. Психологам есть что исследовать в связи с кандидатами, которые, например, имеют насыщенный и продолжительный опыт, но низкие показатели по некоторым методикам психологической оценки. На сегодняшний момент у нас нет профессионально обоснованной, принятой системы уравнивания или даже сравнения результатов оценки с опытом работы.

Как отмечалось в главе 1, И/О психология вступила в эру глобализации. Мы стали внимательнее относиться к таким традициям и практике делопроизводства, которые значительно отличаются от типичных для западных культур. Сюда входят и методы отбора и продвижения по службе работников. Сегодня кадровые решения в Японии принимаются даже на основании группы крови, которых, как известно, четыре: 0, *A*, *B* и *AB*. Дадамо предлагает следующее объяснение: «Японский анализ группы крови, называемый *кецу-еки-гата*, — дело серьезное. Менеджеры корпораций используют его при найме работников, исследователи рынка — для прогнозирования потребительских предпочтений, а большинство людей — выбирая друзей, любимых и супругов. Автоматы, предлагающие экспресс-анализ группы крови, стоят на железнодорожных станциях, в крупных магазинах, ресторанах и других общественных местах. Есть даже весьма уважаемая организация, “Общество *AB*0”, которая помогает частным лицам и компаниям принимать правильные решения в соответствии с группой крови... В Японии это происходит каждый день — напри-

мер, когда компания дает объявление о том, что ей требуются обладатели группы крови *B* на должности менеджеров среднего звена» (D'Adamo, 1996; p. 46–47). Хотя методы, используемые в разных культурах для отбора персонала, различаются, неизменной остается потребность организаций в принятии правильных кадровых решений. Этот процесс является предметом рассмотрения в следующей главе.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Как нанимают на работу полицейских?

Бей Ридж, город с населением около 125 тыс. человек, развивался быстрыми темпами. И тому было два объяснения. Во-первых, в город было привлечено несколько крупных промышленных компаний; возникло больше рабочих мест – появились новые люди. Во-вторых, в связи с расширением несколько небольших городков были включены в состав Бей Ридж, что привело к внезапному и бурному увеличению числа служащих. Вследствие такого роста возникла необходимость расширить штат полицейских. Многие годы в городе был сравнительно небольшой штат служителей порядка, а при отборе офицеров использовалось лишь краткое интервью. Однако вдруг этот метод стал вызывать ряд нареканий. Поступающие жалобы и необходимость трудоустроить значительно большее число офицеров заставили городской совет принять решение об отказе от старого метода найма. Город уполномочил провести анализ работы полицейского. В ходе этого анализа было выделено три основных фактора, способствующих успеху работы. Следующий этап состоял в разработке методов отбора, чтобы оценить каждый из трех факторов. Городской совет устроил совещание с участием городского руководителя по кадрам, чтобы получить отчет о ходе работ по оценке предлагаемых методов отбора. На совещании присутствовали четыре члена городского совета и Рон Девенпорт, городской руководитель по кадрам.

Девенпорт: Я рад сообщить вам, что мы значительно продвинулись в нашем исследовании. Анализ работы позволил выяснить, что успешность работы полицейского определяется следующими факторами: физической подготовкой, восприимчивостью к общественным отношениям и рассудительностью. Мы удовлетворены тестами, разработанными для оценки двух из этих факторов, но один из них вызывает некоторые затруднения.

Член совета Дероза: Не могли бы вы уточнить, что означают эти факторы?

Девенпорт: Конечно. Физическая подготовка обеспечивает способность задержать и, возможно, обезоружить подозреваемого. Она также позволяет перенести служащего полиции, который получил ранение, подальше от линии огня. Восприимчивость к общественным отношением подразумевает знание расовых и этнических проблем города плюс способность работать с жителями района для профилактики правонарушений. Рассудительность – знание того, когда целесообразно преследовать подозреваемого и что предпринимать в неопределенных ситуациях.

Член совета Флор: Как вы предлагаете измерять физическую подготовку?

Девенпорт: Это будет проверка способности пройти стандартный физический тест – например, перенести 15-фунтовый груз на 25 ярдов или что-то похожее. Мы можем также предъявить требования к росту и весу. У нас могут возникнуть проблемы с гендерными различиями, поскольку женщины не так сильны, как мужчины, однако, я думаю, мы с этим справимся.

Член совета Реддингер: Все эти тесты будут практическими?

Девенпорт: Нет, пока только один. Для оценки фактора восприимчивости к общественным отношениям мы собираемся использовать ситуационное интервью. Мы будем опрашивать

кандидатов, как бы они попытались справиться с возможными, но вполне реалистичными проблемами, например, как бы они разрешили семейную ссору. Интервьюеры оценят их ответы и определят итоговый показатель.

Член совета Гамильтон: Каким будет проходной балл в случае с этим интервью?

Девенпорт: Мы его пока не определили. Мы еще пытаемся выяснить, лучший ли это способ измерить данный фактор.

Член совета Флори: Как вы планируете измерять рассудительность?

Девенпорт: Здесь есть одна проблема. Мы пока не разработали подходящий тест.

Член совета Дероза: Как насчет теста общего интеллекта?

Девенпорт: Рассудительность связана с интеллектом, но это не одно и то же. Человек может иметь очень высокий уровень интеллекта с точки зрения вербальных способностей или математических способностей, но при этом не обладать большой рассудительностью.

Член совета Реддингер: Неужели никто из психологов еще не разработал тест рассудительности?

Девенпорт: Насколько нам известно, нет. Следует также помнить, что рассудительность, которую должен продемонстрировать полицейский, отличается от той, какую должен продемонстрировать, скажем, банкир. Я имею в виду, что существуют разные виды рассудительности.

Член совета Гамильтон: Можете ли вы использовать какой-нибудь личностный опросник для ее измерения?

Девенпорт: Не думаю. Я сомневаюсь, что рассудительность является чертой личности. По крайней мере, я не знаю никакой методики, непосредственно ее измеряющей.

Член совета Флори: А что, если опять использовать интервью? Полицейский должен продемонстрировать рассудительность, имея дело с общественными отношениями. Не можете ли вы просто расширить интервью?

Девенпорт: Мы как раз рассматриваем этот вариант. Другой вариант – это создать для претендентов тестовую ситуацию, в которой они смогли бы продемонстрировать свою рассудительность. Учитывая все обстоятельства, это может обойтись довольно дорого. Но, возможно, это лучшая стратегия.

Члена совета Дероза: Мне кажется, мистер Девенпорт, что ваш успех в оценке рассудительности определит, сколько хороших полицейских мы наберем в штат.

Контрольные вопросы

1. Специалисты города должны установить валидность всех предикторов, которые разрабатываются для отбора полицейских. Какой метод или какие методы, по вашему мнению, им следует предпочесть?
2. Как вы считаете, способна ли биографическая информация служить предиктором успешности профессиональной деятельности полицейского? Если да, то какие вопросы, на ваш взгляд, наиболее важны?
3. Опишите образец работы или ситуационное упражнение, с помощью которых можно было бы оценить рассудительность.
4. Какая проблема может возникнуть при использовании для отбора полицейских теста физических способностей?
5. Кадровое ведомство попросило вас помочь в разработке или отборе предикторов успешной профессиональной деятельности полицейского. Что бы вы порекомендовали?

ГЛАВА 5

Кадровые решения

Социальный контекст кадровых решений

Вклад И/О психологов в процесс принятия кадровых решений состоит в том, что они разрабатывают методы оценки, устанавливают их валидность, определяя возможности применения, а также поясняют вероятные результаты (например, что последует за определением проходного показателя). К принятию кадровых решений подключаются и другие члены организации, в том числе специалисты в области человеческих ресурсов, менеджеры по отбору персонала и — в некоторых случаях — коллеги потенциальных работников. Кроме того, на кадровые решения значительное влияние оказывают ценности, которые отстаивает организация (например, предпочтение кандидатов, имеющих высшее образование, при найме на работу). Известно, что организации функционируют в определенных социальных или культурных условиях. Эти глобальные факторы непосредственным образом сказываются на решении о том, кто будет принят на работу, а кому в этом откажут. Так, предпочтение, отдаваемое исключительно лучшим работникам, приведет к появлению в обществе устойчивого сегмента из безработных лиц. Все кандидаты не могут быть «лучшими», в то же время каждому человеку необходимо получить работу. Безработица же сама по себе вызывает немало самых неприятных последствий как для отдельного человека, так и для общества в целом. Этой проблемы мы коснемся в одной из следующих глав. Культурные различия накладывают отпечаток и на те характеристики, которые способствуют тому, что работник рассматривается как предпочитаемый для той или иной работы. Во многих западных культурах считается нецелесообразным нанимать на работу других членов семей своих сотрудников. Противоположная практика называется *непотизмом.* В США его обычно осуждают, поскольку это создает неравные возможности для кандидатов, что противоречит американским культурным ценностям. Однако в других культурах непотизм при найме на работу приветствуется. Логика в этом случае такова: член семьи — это человек, о котором все известно, в отличие от никому не известного претендента на работу, — значит, ему можно доверять. Соответственно почему бы не предпочесть того кандидата, кто связан кровными узами или супружескими отношениями с работниками нанимающей организации? Нельзя не учитывать, что кадровые решения всегда принимаются в достаточно широком организационном или социальном контексте. Они не бывают полностью изолированными от масштабных социальных систем.

Гуйон (Guion, 1998a) разработал схему, в которой представлены основные факторы, влияющие на кадровые решения (рис. 5.1). Главное место в ней отведено организации, поскольку все действия по приему персонала призваны обслуживать ее интересы. При проведении исследований и разработке методик оценки И/О психологи в значительной мере опираются на научную теорию (например, концепцию валидности). Эти методики используются для того, чтобы оценить кандидатов, и помогают принимать соответствующие решения, в результате чего одним людям предлагается работа, а другим — нет. На рис. 5.1 перечислены традиционные области деятельности И/О психологов, связанные с принятием кадровых решений. Однако есть еще одно важное понятие, отраженное на этой схеме, на которое, правда, специалисты подчас не обращают внимания. Это социальный и культурный контекст, в рамках какого пребывает организация. Конечный результат процесса отбора кадров — предложение работы одним кандидатам и отказ в ней — другим. Некоторые аспекты, отражающиеся на таком результате, выходят за рамки чисто научных и технических вопросов. Последними нередко пренебрегают, поскольку они не отражают реальной организационной практики найма. Действительно, в некоторых организациях кадровые решения принимаются без учета факторов, представленных на рис. 5.1. Гуйон (Guion, 1998b) отмечает, что подчас найм осуществляется интуитивно, при этом валидные, экспериментально установленные факторы в расчет не берутся. В этой главе рассматриваются научные основания и практика принятия кадровых решений. Вместе с тем нельзя игнорировать и тот факт, что практика, свойственная некоторым организациям, лишь отдаленным образом связана с научными принципами.

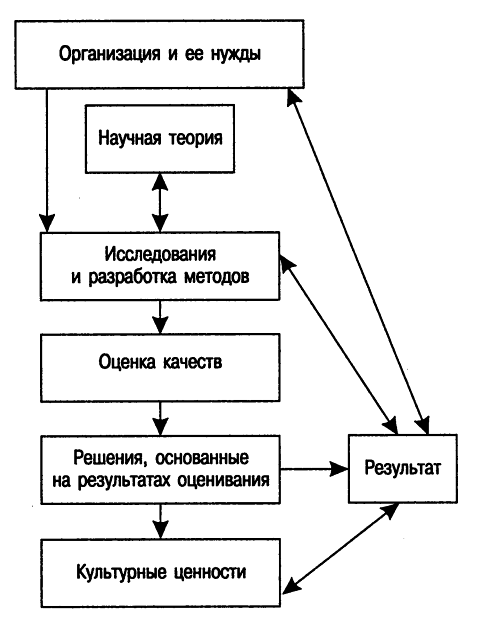


Рис. 5.1. Схема основных факторов, оказывающих влияние на кадровые решения и их результаты. *Источник*: Assessment, Measurement and Prediction for Personnel Decisions, R. M. Guion, 1998, Lawrence Erlbaum and Associates

Кадровые решения в новом тысячелетии

Как отмечалось в главе 1, жизнь в XXI в. существенно отличается от той, что была еще 20 лет назад. Шмитт и Чэн (Schmitt & Chan, 1998) называют пять основных изменений, происшедших в обществе, которые неизбежно отразятся на способе принятия кадровых решений во многих организациях. Во-первых, это *темпы технологических изменений*. Работа, основанная на компьютерных технологиях, ведется сегодня так, как это трудно было себе представить еще 25 лет назад. Стремительные темпы изменения заставляют нас нанимать сотрудников, способных адаптироваться к постоянно усложняющимся условиям труда. Таким образом, акцент делается на готовности и способности человека постоянно осваивать новые профессиональные навыки. Во-вторых, все в большей степени происходит переориентация на *командную работу*. Практика создания интегрированных и согласованно действующих команд, ответственных за выполнение определенных задач, вытесняет собой традицию индивидуальной работы под начальством супервизора. Команды и командная работа — тема главы 9. Культурные ценности США традиционно поощряли индивидуальные достижения, и американские методы отбора кадров связаны именно с соответствующими критериями. Теперь же нужно отбирать людей, которые станут хорошими командными работниками. В-третьих, осуществляется постоянное *изменение коммуникационных технологий*. Факсы, электронная почта и мобильные средства связи позволяют общаться с людьми, разбросанными по всему миру. Сегодня нет необходимости в личных встречах и даже в общении по телефону. Возникает вопрос: как же сказывается новая межличностная коммуникация на таких классических аспектах, как взаимосвязи между коллегами, «боевой дух» и организационные обязанности? В-четвертых, сегодня *многие крупные корпорации* стали *всемирными*. Более половины сотрудников компании *Ford Motor Company* работают сегодня за пределами США. Продукция многих предприятий продается и обслуживается по всему миру. Соответственно нужно нанимать работников, обладающих способностью адаптироваться к другим культурам, «открытых» им. Как уже отмечалось, также необходимо быть восприимчивыми к чужим культурным ценностям и их влиянию на людей и на организации. Наконец, сегодня экономика США переходит от преимущественной ориентации на производство к *ориентации на обслуживание*. Организации, предоставляющие те или иные услуги, принимают на работу сотрудников, ориентированных на потребителя, — восприимчивых к потребностям клиентов и способных удовлетворить их требования. Основной акцент теперь делается на навыках межличностного взаимодействия. Как отмечают Шмитт и Чэн, такие изменения, происходящие в XXI в., заставят выбирать работников с иными, чем прежде, знаниями, навыками, способностями и другими характеристиками (ЗНСД).

Описанные выше новые социальные тенденции влияют на выбор кандидатов, которые считаются предпочитаемыми. Если профессиональная деятельность постоянно изменяется, выбор падает на людей с высоким уровнем интеллекта (или *g*). Обучение их специфическим навыкам, необходимым для работы, должно осуществляться уже после найма. Если работа окажется по преимуществу ориентированной на обслуживание, предпочтение отдается добросовестным, гибким в общении

людям, что выявляется на основе личностных опросников. Как отмечает Белинг (Behling, 1998), эти навыки в наибольшей мере необходимы, когда сотрудникам приходится решать множество проблем и быть во многом автономными, когда они должны осваивать те навыки, которые более важны, чем имеющиеся у них, и когда необходимо быстро обучаться и адаптироваться. Гуйон (Guion, 1998b) подчеркивает, что в настоящее время подобные требования предъявляются далеко не в каждой профессиональной сфере. Для успеха в некоторых областях порой все еще необходимо, чтобы определенные качества человека соответствовали специфическим требованиям, предъявляемым той или иной деятельностью. Таким образом, в стремительно меняющемся мире необходимо соответствие между работником и организацией, а в мире, который изменяется не столь быстро, — соответствие между сотрудником и самой работой. Как отмечают Кэмпбелл, Хэнсон и Опплер (Campbell, Hanson & Oppler, 2001), большинство моделей или концепций эффективной трудовой деятельности в конечном счете сводятся к вопросу о том, обладает ли претендент некими возможностями (например, техническими способностями, интеллектом) и личностными качествами (например, целеустремленностью, готовностью к обучению и т. д.)

Может создаться впечатление, что необходимость соответствия между качествами людей и требованиями работы сегодня более актуальна, чем когда-либо. Однако в действительности попытки выявить наилучший способ отбора работников предпринимаются с давних пор. Этот вопрос немало лет является темой осмысления. Салгадо в качестве примера приводит такую притчу:

> Один крестьянин не знал, какую профессию выбрать для сына. Чтобы разобраться в этом, он дал мальчику Библию, яблоко и монетку. Крестьянин думал: если мальчик съест яблоко, то будет садовником; если начнет читать Библию — станет священником; если положит в карман монетку — станет торговцем. Некоторое время спустя он увидел, что его сын сидит на Библии с монеткой в кармане и ест яблоко. «Смышленый мальчишка, — решил крестьянин. — У него все задатки будущего политика» (Salgado, 2000; р. 191).

Как отмечалось в главе 4, предикторы профессиональной успешности постоянно менялись; вместо яблок, монеток и Библии появились тесты умственных способностей, личностные тесты и интервью. Однако фундаментальная задача на протяжении всей истории неизменна: найти наилучшее соответствие между качествами человека и требованиями, которые предъявляет работа. Кадровые решения затрагивают профессиональную жизнь людей. Бекер и Герхарт (Becker & Gerhart, 1996) утверждают, что если кадровые решения влияют на успех организации, они должны либо повышать ее эффективность, либо способствовать росту доходности. Во многих организациях суммы, которые выплачиваются работникам, являются единственным видом эксплуатационных расходов. Поэтому и в интересах отдельного человека, и в интересах всей организации, чтобы кадровые решения были продуманными. Людям важно работать там, где их возможности будут использованы. Для организаций же предпочтительным оказывается нанимать квалифицированных специалистов, которые обеспечат ее успех. Кроме того, существуют интернациональные и культурные различия в том, как организации принимают кадровые

решения. Райан, Мак-Фарланд, Бэрон и Пейдж (Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999) приводят данные о культурных различиях в использовании традиционных методов отбора персонала (например, оценки профессионального опыта, интервью) по сравнению с менее популярными методами (например, сбором биографической информации). Авторы рекомендуют обращать более пристальное внимание на культурные различия в практике отбора персонала, поскольку сегодня бизнес все интенсивнее принимает глобальные масштабы. В этой главе будет проанализирован процесс принятия кадровых решений и факторы, связанные с определением их качества.

Правовой контекст кадровых решений

Закон о гражданских правах 1964 г.

В течение первых 60 лет существования И/О психологии между специалистами в этой области и правовыми структурами не было практически никакой связи. Психологи разрабатывали, предъявляли и интерпретировали тесты, и как профессиональное сообщество были самостоятельны. Однако в конце 1950-х – начале 1960-х гг. США захватило движение за гражданские права. В то время оно касалось главным образом условий жизни и работы в стране чернокожего населения. Афроамериканцы не могли поступать в колледжи, посещать рестораны, получить работу — иными словами, их гражданские права не признавались. Президенты Кеннеди и Джонсон попытались изменить сложившееся в американском обществе положение. В 1964 г. был подписан Закон о гражданских правах — важнейший закон, направленный на ликвидацию дискриминации во всех сферах жизнедеятельности. Раздел 7 этого Закона касается дискриминации в сфере труда и имеет непосредственное отношение к И/О психологии. По существу, в нем содержится следующее важное положение: чернокожие люди недостаточно востребованы на рынке труда как в частном, так и в государственном секторах экономики; особенно в тех областях, где профессиональная деятельность выходит за рамки низкоквалифицированной работы. Чтобы ликвидировать дискриминацию на рынке труда (одна из задач Закона о гражданских правах), федеральное правительство начало вмешиваться в процесс найма; по сути, стало контролировать всю процедуру для обеспечения справедливости при отборе кадров. Таким образом, в 1960-е гг. решения по персоналу оказались подкрепленными правовым контекстом. Как утверждает Гуйон (Guion, 1998а), федеральное правительство регулировало материальные ценности (например, продовольственное обеспечение, наркотики), Закон же стал напрямую касаться поведения. Он был расширен и охватил и другие слои населения. Для идентификации социальных групп использовали пять характеристик: раса, пол, вероисповедание, цвет кожи и национальность. Группы, получившие правовой статус, обозначают как **защищаемые**. Закон о гражданских правах включал в себя все функции, связанные с персоналом, — обучение, продвижение по службе, сохранение и оценку работы и отбор. Кроме того, для всех методов, использовавшихся при принятии кадровых решений (тесты, интервью, центры оценки персонала и т. д.), были разработаны правовые стандарты.



Далее перечисляются некоторые незаконные действия в сфере трудовых отношений:

- Работодатель не может отказать в найме или уволить кого бы то ни было на основании его принадлежности к одной из пяти защищаемых групп.
- Работодатель не может разделять или классифицировать работников или кандидатов таким образом, чтобы лишать кого бы то ни было профессиональных возможностей на основании принадлежности к одной из пяти защищаемых групп.
- В объявлении о наборе сотрудников или о возможностях обучения не может указываться предпочтение какой бы то ни было группе, например в форме отдельных объявлений «Требуется мужчина» и «Требуется женщина».

Адверсивное влияние

Согласно Закону о гражданских правах, дискриминацию можно рассматривать в рамках двух правовых теорий. Первая — **адверсивное влияние** (называемое также *диспаратным влиянием*), когда дискриминация касается разных защищаемых групп в разной степени. Свидетельства того, что какая-либо одна группа (например, женщины) в целом имеет меньше шансов получить работу, доказывают наличие дискриминации, направленной против членов данной группы. Вторая теория — **диспаратного отношения**, которое проявляется в том, что в процессе найма к члену защищаемой группы относятся иначе, чем к другим кандидатам. Со всеми претендентами необходимо обращаться одинаково, т. е. использовать одинаковые методы отбора и придерживаться одинаковых стандартов найма. Выделение кого-либо из претендентов и изменение процедур приема на работу свидетельствуют о диспаратном отношении.

Из двух правовых аспектов дискриминации более пристальное внимание И/О психологов привлекает адверсивное влияние. Оно отмечается в том случае, когда процедуры найма приводят к различиям в результатах членов защищаемых групп и членов группы большинства. Чтобы определить факты адверсивного влияния, был разработан простой практический критерий: правило «80%» (или «четыре пятых»). Оно гласит: адверсивное влияние существует, если процент отбора (т. е. число нанятых лиц по отношению к общему количеству претендентов) для любой группы кандидатов на работу (например, чернокожих) составляет менее 80% от показателей в другой группе. Предположим, 100 белых претендуют на работу; из них отобрано 20. Коэффициент отбора составляет 20/100 или 0,20. Умножив 0,20 на 80%, получим 0,16. Это означает, что, если нанято менее 16% чернокожих претендентов,

используемый для отбора тест оказывает адверсивное влияние. Таким образом, если на работу претендует 50 чернокожих людей и если по меньшей мере 8 ($50 \times 0,16$) не заняли вакантного места, тест характеризуется как адверсивный.

Если обнаружен факт адверсивного влияния, организация может выбрать разные пути. Первый — продемонстрировать, что тест — валидный предиктор успешного выполнения работы. Второй путь — использовать другой тест, который не оказывает адверсивного влияния (но, возможно, менее валиден, чем применяемый). Если последнее не является результатом метода отбора, устанавливать его валидность не потребуется. Однако, очевидно, целесообразнее всего любой используемый метод подвергать данной процедуре. Любой компании интересно знать, может ли определить применяемый ею метод лучшую кандидатуру на трудоустройство. Поскольку наши представления о валидности расширяются, психологи предлагают использовать другие концепции выявления валидности. Одна из них — генерализации валидности, которая будет рассмотрена далее.

В Законе о гражданских правах было сказано об учреждении Комиссии по соблюдению равноправия при трудоустройстве (*Equal Employment Opportunity Commission — EEOC*). Ее цель — проанализировать обвинения в запрещенной практике найма, а также искоренить их через согласительные процедуры и с помощью убеждения. Комиссия по соблюдению равноправия при трудоустройстве (*EEOC*) впоследствии разработала «Рекомендации по процедурам отбора работников» (*Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*), которым организации должны следовать при принятии кадровых решений. Если эксперты приходят к выводу, что обвинение в дискриминации оправданно, *Комиссия* может подать иск в суд. Это происходит в том случае, когда невозможно убедить какую-либо компанию, чтобы она изменила существующую практику найма. Организации, проигрывающие подобные дела, обязаны компенсировать финансовый ущерб жертвам проводимой им политики трудоустройства. Формы финансовой компенсации могут быть различными: в виде выплаты по групповому иску (лицо, подающее иск в суд, представляет определенную группу людей) или компенсации за то время, которое мог бы проработать тот или иной человек (организация должна заплатить столько, сколько бы истец получил, если бы был принят), или и та и другая одновременно. В отдельных случаях суды назначают компенсацию в размере многих миллионов долларов. Однако не все, кто не прошел тест при найме на работу, автоматически получают возможность рассмотрения дела в суде. Для этого должны быть веские основания; иногда стороны приходят к соглашению, не прибегая к судебному разбирательству.

Громкие судебные процессы

Когда дело передается в суд, то, как он оценит представленные факты, зависит от интерпретации закона. Выносимые им решения обосновывают *право прецедента*. Несколько знаменательных решений, вынесенных Верховным судом США, послужили основой для интерпретации Закона о гражданских правах. В деле «Григгс и другие против Дьюк пауэр компани» суд в 1971 г. постановил, что лица, подающие иск против той или иной компании, не должны доказывать, что используемый ею при найме сотрудников тест несправедлив; напротив, это компания должна

доказать, что он справедлив. Таким образом, именно работодателю требуется представить доказательства оправданности применения своего теста. Это решение было названо «Обязанностью Григгса». В деле «Албемарлл против Мууди» суд определил, какую юридическую силу в действительности имеют рекомендации по найму. Хотя они и были названы рекомендациями, суд постановил, что их следует рассматривать «наравне с законом», а это означает, что они обладают силой закона в отношении тестирования при найме. В деле «Регенты Университета Калифорнии против Аллана Бэкки» суд вынес решение о том, что белые могут быть жертвой дискриминации точно так же, как и чернокожие. Бэкки (белый мужчина) подал в суд на Университет Калифорнии на том основании, что его расовая принадлежность послужила одним из факторов отказа ему в поступлении в медицинскую школу. Суд вынес решение в пользу Бэкки и потребовал от Университета Калифорнии допустить его к занятиям в медицинском колледже. Этот случай стал рассматриваться как классический пример «обратной дискриминации», что с точки зрения формальной юриспруденции не совсем верно. Во-первых, название дела подразумевает, что только чернокожие могут подвергаться дискриминации, а это не соответствует действительности. Во-вторых, противоположность дискриминации — ее отсутствие. Рассматривая дело «Уотсон против Форт Уэрт Бэнк» суд постановил, что при принятии решений о методах отбора необходимо учитывать *затраты* на альтернативные процедуры найма. До этого данная проблема не волновала судебные органы и Комиссию по соблюдению равноправия при трудоустройстве (*EEOC*). Кроме того, суд изменил свою позицию по отношению к обязанности доказательств. Тысячи дел, основанных на законе о труде, были рассмотрены в местных, апелляционных судах, в верховных судах штатов и в Верховном суде США. Описанные выше четыре случая (все они были рассмотрены в Верховном суде) представляют лишь их малую толику.

После утверждения Закона о гражданских правах были приняты и другие законы о труде, однако ни один из них не отразился столь серьезно на практике найма. В 1967 г. был утвержден Закон о недопущении дискриминации по возрасту при найме (*Age Discrimination in Employment Act — ADEA*). Он распространяет на людей в возрасте от 40 лет и старше ту же правовую защиту, что и на остальные пять защищаемых групп, упоминаемых в Законе о гражданских правах. Количество дел, основанных на законе о труде, ежегодно растет, апелляции по некоторым из них передаются в вышестоящие суды, и подчас решения нижестоящих судебных органов отменяются. Специалистам, работающим в рамках правовой системы, необходимо все время следить за трудовым кодексом, который претерпевает постоянные изменения.

Закон об американцах с ограниченными физическими и психическими возможностями

В 1990 г. президент Джордж Буш подписал Закон об американцах с ограниченными физическими и психическими возможностями(*Americans with Disabilities Act — ADA*). Это наиболее важный из когда-либо принимавшихся законов о лицах с физическими и психическими ограничениями (O'Keefe, 1994). *Ограниченные возможности* определяются в Законе как «физическое или психическое нарушение, кото-

рое существенно ограничивает одну или несколько основных видов жизнедеятельности; документальное подтверждение этого нарушения; или убеждение окружающих в наличии этого нарушения». Основные виды жизнедеятельности — зрение, слух, дыхание, ходьба, обучение и работа. Тест, отсеивающий человека с той или иной формой ограниченных возможностей, должен быть связан с особенностями работы и соответствовать требованиям производства. Закон гласит: работодатели обязаны обеспечить таким лицам *адаптированные условия* при оценке на предмет трудоустройства и при выполнении работы. Работодатели должны модифицировать или адаптировать свою деловую практику, чтобы она соответствовала нуждам лиц с ограниченными возможностями. К этому относится оборудование лифтов или пандусов для обеспечения входа в здания тех, кто не способен ходить, а также установка считывающих устройств для лиц с дислексией или слепых. Закон о лицах с ограниченными физическими и психическими возможностями распространяет защиту и на лиц, страдающих алкоголизмом, и на тех, кто употреблял наркотики (Jones, 1994), а также имеющих психические расстройства (Carling, 1994). Закон базируется на положении о том, что лица с ограниченными возможностями способны эффективно работать и не должны подвергаться дискриминации при принятии кадровых решений из-за имеющихся у них ограничений. Если для принятия таких людей на работу со стороны нанимателя требуется разумная адаптация условий труда, Закон предписывает ее осуществить. Как отмечают Климоски и Палмер (Klimoski & Palmer, 1994), со стороны организации ожидается добрая воля в эффективной реализации положений Закона. В настоящее время имеются вполне понятные разночтения в интерпретации закона. Они уточнятся по мере того, как суды будут рассматривать дела, касающиеся прав лиц с ограниченными возможностями при трудоустройстве. Конечная цель Закона о лицах с ограниченными физическими и психическими возможностями, как и всех других законов о труде, — создать справедливое и продуктивное общество.

В 2001 г. Верховный суд рассмотрел дело «Мартин против компании *PGA Tour*». Мартин — профессиональный игрок в гольф, которому нарушение функционирования правой ноги не позволяет самостоятельно передвигаться по площадке. Он попросил разрешения у Американской ассоциации профессиональных игроков в гольф (*PGA*) передвигаться по полю во время соревнований на карте. Ассоциация отказала ему на том основании, что это даст Мартину преимущество перед другими игроками, которым, в соответствии с правилами, приходится пересекать площадку пешком. Мартин подал на нее в суд, обвинив в нарушении права использовать карт в соответствии с Законом об американцах с ограниченными физическими и психическими возможностями и заявив, что такое передвижение является адаптированным условием, которое *Ассоциация* могла бы создать для того, чтобы он смог зарабатывать на жизнь в качестве профессионального игрока в гольф. Кроме того, Мартин заявил, что разрешение на передвижение на карте не было бы для Ассоциации «чрезмерно обременительным». Верховный суд США вынес решение в пользу истца, отметив, что существо профессиональной деятельности состоит в ударах, а не в переходах от одного места удара к другому.

Социальные ценности и закон о труде

Законы о труде отражают ценности общества, касающиеся того, что мы считаем «справедливым» в трудовой сфере. Поскольку представления о справедливости изменяются, другими становятся и законы о труде. Гуйон утверждает, что «эти изменения вызваны сменой представлений и установок общества в целом, сопутствуют им, возникая как спонтанно, так и под чьим-либо влиянием. Даже несовершенный закон — это выражение и трактовка социальной политики» (Guion, 1998a; p. 205). Тенопир (Tenopyr, 1996) считает, что проблемы измерения в психологии (например, проблема валидности) тесно связаны с социальной политикой в области труда. По ее мнению, психологам следовало бы обращаться ко многим вопросам задолго до того, как политические споры послужат практическим основанием для исследования. Она полагает, что психологи «должны стремиться к тому, чтобы предвидеть социальные проблемы будущего, и заранее начинать исследования, необходимые для их решения в будущем» (Tenopyr, 1996; p. 360).

Закон о гражданских правах 1964 г. обеспечивает равные права при трудоустройстве для всех защищаемых групп. Возможность приема на работу часто определяется прохождением тестирования для принятия кадровых решений. Психологические исследования свидетельствуют, что разные группы людей неодинаково справляются со стандартными тестами, используемыми для оценки претендентов на вакантные места. Примером может служить тест физической подготовки, который проходят при устройстве на работу пожарного. Поскольку мужчины в среднем сильнее женщин, они успешнее проходят данный тест, предполагающий, например, подъем тяжелого предмета. Это различие в физической силе между полами повышает вероятность неравного соотношения нанятых мужчин и женщин, т. е. адверсивного влияния, направленного против женщин. Таким образом, иногда психологи вынуждены рассматривать два нежелательных варианта действий: либо использовать валидные тесты, которые оказывают адверсивное влияние, либо прибегать к тем, что не создают подобного эффекта, но обладают меньшей валидностью. Методы отбора, обладающие высокой степенью валидности и не влияющие адверсивным образом, — большая редкость, хотя здесь возможны различные стратегии (например, Hattrup, Rock & Scalia, 1997; Hoffman & Thornton, 1997). Согласно одной из них, чтобы избежать адверсивного влияния, следует устанавливать разные проходные баллы для различных групп. Однако в 1991 г. президент Джордж Буш подписал дополнение к Закону о гражданских правах, которое запрещает корректировку тестовых показателей как средство достижения справедливости при найме. В частности, уточненный Закон объявляет незаконным «при отборе или направлении кандидатов на работу или повышении в должности корректировать показатели, использовать разные проходные баллы или как-то иначе изменять результаты связанного с работой тестирования на основании расы, цвета кожи, вероисповедания, пола или национальности».

Варка и Паттисон (Varca & Pattison, 1993) размышляют над тем, как уточнения, внесенные в Закон о гражданских правах, а также последние судебные процессы — например, «Компания *Wards Cove Packing* против Антонио» — определяют ответственность претендентов и работодателей в делах относительно дискриминации при трудоустройстве, касающихся обязанности доказательства. Вигдор и Сэкетт

(Wigdor & Sackett, 1993) описывают развитие законов о труде как отражение попыток добиться продуктивности рабочей силы и предоставить равные возможности для всех социальных групп реализовать свой трудовой потенциал. По мнению ряда авторов, разрешить конфликт между этими целями, так чтобы удовлетворить интересы обеих сторон, невозможно. Различные группы неодинаково воспринимают эти цели (например, Gottfredson, 1994; Sackett & Wilk, 1994). Будущее покажет, как суды смогут разрешить проблемы сложного взаимодействия между разными социальными интересами, связанные с тестированием при трудоустройстве. Изобилие законов и судебных случаев свидетельствует о продолжающейся дискуссии по проблемам *социальной справедливости* в трудовой сфере. Этого аспекта мы коснемся еще не раз в этой книге.

Аффирмативные действия

Аффирмативные действия — это социальная политика, направленная на уменьшение эффектов дискриминации. Такие действия не являются обязательными в рамках Закона о гражданских правах, однако они включены в рекомендации Комиссии по соблюдению равноправия при трудоустройстве. Изначально их целью было привлечь новых работников: организациям следовало предпринять позитивные шаги, чтобы включить ранее незанятых членов из группы меньшинств в состав рабочей силы.

Кэмпбелл (Campbell, 1996) указывает четыре цели аффирмативных действий:

1. *Исправление существующего неравенства.* Если из-за практики дискриминации одной группе принадлежит непропорционально бóльшая часть рабочих мест или она обладает непропорционально бóльшими образовательными возможностями, цель состоит в том, чтобы восстановить равенство и ликвидировать такую порочную практику.
2. *Компенсация за неравенство в прошлом.* Даже если существующая практика и не является дискриминационной, история дискриминации в прошлом может ставить представителей групп меньшинств в менее выгодное положение.
3. *Создание ролевых моделей.* Увеличение числа случаев, когда члены групп меньшинств выступают в качестве ролевых моделей, должно изменить карьерные ожидания, планирование образования и установки по поиску работы у следующего поколения групп меньшинств.
4. *Обеспечение разнообразия.* Если меньшинства будут в большей мере представлены в группах обучающихся и работающих, расширится диапазон идей, навыков и ценностей, которые могут использоваться для решения организационных проблем и достижения организационных целей.

Насколько бы ясными ни показались такие ориентиры, достичь их возможно различными путями. Наиболее пассивный подход — это следование процедурам, непосредственно касающимся отбора персонала: например, размещение дорогостоящей рекламы в источниках, наиболее доступных для представителей меньшинств. Иной путь достижения целей — предпочтение в отборе: организация выбирает представителей меньшинств из числа претендентов, если они, по ее мнению, обладают качествами, аналогичными тем, которые имеются у претендентов из

группы большинства. Крайний вариант — установить для представителей защищаемых групп конкретное количество вакансий или число продвижений по службе. Это называется *квотирующей интерпретацией* аффирмативных действий: за определенное время в соответствии с местными или национальными нормами организации наймут определенный процент работников, относящихся к разным защищаемым группам. Квоты юридически обязательны и служат некоторым способом коррекции того неравенства, которое существовало длительное время в формировании штата работников. Квоты не являются типичной интерпретацией аффирмативных действий.

Подобного рода мероприятия — предмет острой дискуссии между их сторонниками и критиками. В частности, последние 10 лет проблема аффирмативных действий стала одним из серьезных политических вопросов (Crosby & Van deVeer, 2000). Особенно резкой критике была подвергнута квотирующая интерпретация, которая, по мнению оспаривающих ее правомочность, игнорирует заслуги и способности, так как ее цель состоит лишь в том, чтобы «получить правильные показатели». Сторонники аффирмативных действий считают, что необходимы мероприятия, которые компенсировали бы эффект длительной дискриминации отдельных групп населения. Калифорния же недавно отказалась от аффирмативных действий при приеме в университеты. Предварительные данные свидетельствуют, что в результате новой политики поступления среди обучающихся сократилось число представителей меньшинств.

Возникает вопрос: насколько эффективны аффирмативные действия в создании благоприятных условий в трудовой сфере для всего населения? Некоторые эксперты (например, Guion, 1998a; Heilman, 1996) отвечают на него отрицательно, утверждая, что в некоторых группах (в частности, среди афроамериканцев) уровень безработицы сегодня значительно выше, а средний уровень доходов значительно ниже, чем это было 30 лет назад, когда была принята концепция аффирмативных действий. Кроме того, лица, которым они призваны помочь (меньшинство), нередко воспринимаются как некомпетентные, поскольку остальные люди (большинство) объясняют их трудоустройство исключительно принадлежностью к защищаемой группе (Heilman, McCullough & Gilbert, 1996; Heilman & Alcott, 2001). Хотя многие авторы сходятся во мнении, что аффирмативные действия не привели к ожидаемым результатам (Murrell & Jones, 1996), никто пока не готов полностью от них отказаться. Президент Клинтон заявил, что нация должна «скорректировать их, но не отказываться». Существует опасение, что какими бы недостатками они ни обладали, их отсутствие приведет к еще более неблагоприятным с социальной точки зрения последствиям. Довидио и Гертнер (Dovidio & Gaertner, 1996) утверждают, что политика аффирмативных действий приносит пользу, поскольку она прочерчивает не столько намерения, сколько результат, а также ведет к внедрению систем контроля, подотчетности.

Кравиц и др. (Kravitz et al., 1997) проанализировали большое количество исследований в области психологии и поведения, посвященных различным аспектам аффирмативных действий. Среди рассматриваемых вопросов можно назвать реакции людей и на людей, нанятых в связи с реализацией концепции аффирмативных действий. Хейлман и Херлихи (Heilman & Herlihy, 1984) исследовали, как реаги-

руют окружающие на женщин, которые получили работу благодаря своим личным качествам, и на женщин, принятых из-за предпочтительного отношения, связанного с их половой принадлежностью (гендером). И мужчины, и женщины не считали привлекательной работу, если предполагалось, что женщина получает ее по второй причине. Хейлман, Симон и Реппер (Heilman, Simon & Repper, 1987) проанализировали эффекты гендерно обусловленного отбора. В своем лабораторном исследовании они создали такие условия, что женщины были уверены, что их отбирают на позицию лидера группы либо по их половой принадлежности, либо по их способностям. В первом случае участницы девальвировали свои лидерские успехи, в меньшей степени объясняли успех собственными заслугами и демонстрировали более слабую заинтересованность в выполнении лидерских функций. Эти результаты свидетельствуют о том, что если человек сомневается в своей компетентности, отбор на основе гендерных предпочтений негативно отразится на том, как этот человек воспринимает себя и свою работу. Хейлман, Блок и Лукас (Heilman, Block & Lucas, 1992) приводят данные, согласно которым окружающие считают, что при найме людей, нанятых благодаря аффирмативным действиям, не уделяется должного внимания квалификации кандидатов. Печать некомпетентности настолько крепка, что ее вряд ли возможно устранить с помощью опровергающей информации. Хайхауз и др. (Highhouse et al., 1999) обнаружили, что тонкие различия в способе рекламного предложения вакансий, отражающие приверженность компании аффирмативным действиям, влияют на установки чернокожих инженеров, связанных с попытками занять место в этой организации. Авторы утверждают, что претенденты из групп меньшинств восприимчивы к тому, как компания выражает свою позицию относительно приема на работу и отбора представителей таких групп. Кравиц и Клайнберг (Kravitz & Klineberg, 2000) установили, что у разных групп меньшинств существуют различное отношение к аффирмативным действиям. Оказалось, что афроамериканцы, например, активнее поддерживают такие мероприятия, чем латиноамериканцы. Резюмируя, можно сказать, что сейчас аффирмативные действия представляют собой актуальную тему общенациональных дискуссий. Многие спорные вопросы, безусловно, будут рассмотрены в Верховном суде США.

Рекрутинг

Рекрутинг — это процесс привлечения потенциальных работников. Организации могут выбирать только из кандидатов, которые претендуют на трудоустройство в них. Все большая легкость и социальная приемлемость ведения дел через Интернет привели к тому, что сегодня организации разрабатывают свои веб-сайты для привлечения потенциальных работников. Грэхэм (Graham, 2000) сообщает, что рекрутинг онлайн — наиболее быстро развивающийся метод, который особенно популярен среди кандидатов от 20 до 40 лет. Если на работу претендует небольшое количество людей, шансов найти подходящую кандидатуру меньше, чем если бы кандидатов было много. Часто организации предпочитают привлекать лиц, только что окончивших вузы, а не тех, кто имеет опыт работы. Райнс, Орлицки и Брец

(Rynes, Orlitzky & Bretz, 1997) приводят данные о том, что опытные претенденты рассматриваются специалистами по найму как более строго придерживающиеся трудовой этики и имеющие более реалистичные ожидания, чем недавние выпускники колледжей. Однако последние считаются в большей мере готовыми и способными к обучению.

Рекрутинг — более сложный процесс, чем кажется на первый взгляд. При найме работников удобно использовать **так называемую рекрутинговую пирамиду**, изображенную на рис. 5.2. Допустим, наша цель — нанять 5 менеджеров. По опыту большого количества компаний известно, что из каждых двух менеджеров, которым предлагается работа, соглашается один. Поэтому следует сделать 10 предложений. Кроме того, опыт подсказывает: чтобы найти 10 достойных менеджеров, необходимо проинтервьюировать 40 претендентов; т. е. обычно соответствующим должности оказывается 1 из 4. Однако чтобы 40 менеджеров приехали в компанию для прохождения интервью, нужно пригласить 60 человек; лишь два кандидата из трех заинтересованы в работе настолько, что согласятся на собеседование. Наконец, чтобы найти 60 потенциально заинтересованных менеджеров, компании нужно установить в четыре раза больше контактов. Одни люди не захотят менять место работы, другие и не подумают переезжать на новое место, третьих просто нельзя будет рассматривать в качестве подходящих кандидатур. Поэтому изначально нужно связаться с 240 кандидатами на должность менеджера. Обратите внимание на эффект «снежного кома» при рекрутировании. Если рассмотреть все в обратном порядке, получится: нужно связаться с 240 людьми, чтобы найти 60 заинтересованных лиц, 40, согласных на интервью, 10 достойных и 5, которые примут предложение.

Безусловно, показатель результативности (в данном случае — 240:5) зависит от конкретной организации и особенностей предполагаемой работы. Предложения, касающиеся весьма привлекательной должности, редко отклоняются, а отбор на менее трудную и ответственную работу не так строг. Кроме того, сам факт того, должна ли компания искать претендентов или наоборот, обусловлен во многом экономическими условиями. Однако некачественный рекрутинг значительно ограничивает возможности найма высококвалифицированных работников. Да и время, которое проходит с момента осознания потребности в новых работниках до того, как принятые в штат сотрудники приступят к выполнению своих обязанностей, обычно исчисляется неделями и месяцами, а не днями.

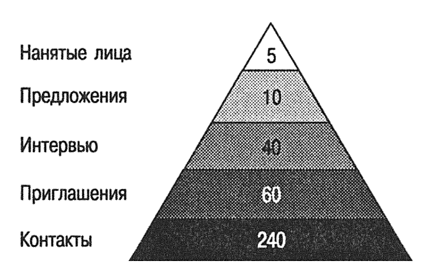


Рис. 5.2. Рекрутинговая пирамида. *Источник*: The Recruitment Function, R.H. Hawk, 1967, New York: AMACOM, a division of American Management Association

Райнс (Rynes, 1993) отмечает, что в контексте И/О психологии кадровые решения связаны с тем, как работодателю оптимальным образом оценить кандидатов. Однако этот процесс может рассматриваться и с противоположной стороны: рассматривают ли претенденты компанию как предпочитаемого работодателя. В частности, какое впечатление производят рекрутинговые и оценочные методы той или иной организации? Шулер (Schuler, 1993) называет качество процесса отбора, делающее работу приемлемой для претендентов, «социальной валидностью» — одним из видов очевидной валидности, которая рассматривалась в главе 4. Стайнер и Джиллилэнд (Steiner & Gilliland, 1996), например, приводят данные, свидетельствующие о том, что социальная валидность процедур отбора теснейшим образом связана с благосклонным отношением претендентов к организации. Существуют также и культурные различия в социальной валидности процедур отбора. По данным одного исследования, студенты французских колледжей благосклоннее воспринимают графологию как метод отбора, тогда как американские студенты скорее отдают предпочтение сбору биографической информации. Плойхарт и Райан (Ployhart & Ryan, 1998) обнаружили, что претенденты негативно относятся к организации, использующей несправедливые, по их мнению, процедуры отбора, даже если эти люди и были приняты на работу. Кляйн и Уивер (Klein & Weaver, 2000) установили, что новые работники, которые добровольно стали участниками программы, вводящей в систему организации, быстрее социализировались и демонстрировали большую лояльность. Реакции претендентов на процедуры оценки зачастую носят ярко выраженный личностный, эмоциональный характер. Харрис (Harris, 2000) полагает, что организации следует объяснять отвергнутым кандидатам, почему им отказано в работе, причем делать это так, чтобы снизить негативные эмоции и уменьшить последствия для самооценки, а не провоцировать судебное разбирательство. Райнс приводит следующие примеры того, как претенденты реагировали на процедуры рекрутинга и оценки со стороны компании.

- Замужняя выпускница колледжа со средним баллом 3,9 сообщает, что первые три вопроса в используемой компанией процедуре психологической оценки были направлены на выяснение ее личных отношений с мужем и детьми. Хотя в компании претендентку спросили, как та относится к такой процедуре отбора, она солгала, побоявшись, что ее шансы резко понизятся. Из-за карьерных соображений претендентка не отказалась пройти отбор, но заметила, что если она получит искомую работу, то попытается сделать так, чтобы уволили человека, занимающегося оценкой кандидатов на вакантную должность.
- Один студент рассказал, как однажды пытался избежать психологического тестирования, но подруга убедила его, что более эффективная форма протеста — это получить предложение, а затем его отклонить.
- Первый вопрос интервью, заданный девушке-студентке, был таким: «В принципе мы мужская организация... Это вас беспокоит?» Это действительно ее беспокоило, и она просто вычеркнула данную компанию из своего списка (Rynes, 1993; p. 242).

Эти примеры показывают, что претенденты — это не пассивные «реципиенты» процедур отбора. Они реагируют на то, что их просят сделать или сказать. Иногда негативный опыт заставляет их отказываться от найма. Смитер и др. (Smither et al., 1993) установили, что реакции претендентов на методы отбора непосредственно свя-

заны с их готовностью рекомендовать работодателя другим людям. Компании и претенденты должны осознавать, что рекрутинг и отбор — *общий* процесс: в оценке степени соответствия друг другу задействованы обе стороны (см. «Заметки 5.1»).

ЗАМЕТКИ 5.1

Стоматолог-левша

Один из наиболее необычных консультативных проектов по отбору персонала, в котором мне приходилось когда-либо участвовать, был связан с наймом стоматолога. Один стоматолог из моего города недавно пережил неприятный разрыв со своим напарником. Они разошлись по многим важным вопросам стоматологии, включая важность превентивного ухода за зубами в противоположность лечению, обезболиванию и т. д. Их расставание не было дружеским. Стоматолог, оставшийся в фирме, попросил моей помощи в поиске нового партнера. Он весьма подробно описал качества, которые ожидал бы увидеть в напарнике. Некоторые касались стоматологических навыков, другие же – общего отношения к стоматологии, ее видения.

Я не предполагал каких-либо особых трудностей в поиске нового человека, поскольку необходимые характеристики показались мне весьма разумными, и я знал, что стоматологические школы ежегодно выпускают множество специалистов (таким образом, у меня был достаточно большой банк потенциальных претендентов). Тут произошло нечто неожиданное и непонятное. Врач сказал мне: «И конечно, я хотел бы, чтобы мой новый напарник был левшой». Мой недоуменный взгляд он, по-видимому, счел признаком непонимания того, что такое леворукость. Затем он рассказал мне об одном важном моменте, о котором я ничего не подозревал, несмотря на то, что всю жизнь посещал стоматологов. Работая в паре, дантисты нередко пользуются общими инструментами, которые бывают как для правшей, так и для левшей. Этот стоматолог оказался левшой, поэтому его напарник не должен быть правшой. Я спросил у него, сколько среди дантистов левшей. Он не знал этого наверняка, но был уверен, что немного. Внезапно моя задача значительно осложнилась.

Одно дело найти стоматолога, отвечающего профессиональным требованиям и готового заняться практикой в небольшом городке Айовы. Другое дело – получить весьма ограниченный из-за такого фактора, как леворукость, банк данных о потенциальных работниках. Леворукость в этом случае обозначается специальным термином – «профессиональное ограничение *bona fide*[1]» (*bona fide occupational qualification – BFOQ*). С точки зрения квалификации это означает «быть действительно необходимым для выполнения конкретных функций или работы в конкретной организации». Таким образом, работодатель мог считать леворукость профессиональным ограничением в стоматологии, но в бухгалтерском деле, например, она таковой не является. Рад вам сообщить, что я все-таки отыскал дантиста, отвечавшего всем требованиям. На настоящий момент два этих стоматолога – партнеры уже более 20 лет.

[1] *Bona fide* (лат.) — букв. «по доброй воле», честно, справедливо. — *Примеч. науч. ред.*

Модель кадровых решений

На рис. 5.3 изображена последовательность факторов, связанных с принятием кадровых решений. Некоторые из них рассматривались в предыдущих главах. Цепочка начинается с анализа работы или организации, который был описан в главе 3. Это задает контекст, в котором будут приниматься кадровые решения. Результаты анализа предоставляют информацию, которую можно использовать для определения критериев успешности выполнения работы (о чем также говорилось в главе 3),

а также помогают получить представление о прогностических конструктах, предсказывающих успех в работе (см. главу 4). Связь между этими предикторами и критериями является сущностью валидности — определения того, насколько точно первые прогнозируют успешное выполнение работы (этот вопрос также рассматривался в главе 4). Теперь последовательность, которой придерживаются И/О психологи, можно продолжить, обратившись к вопросам о процессе рекрутинга, формировании систем отбора и об оценке практической ценности таких систем. Однако, прежде чем рассмотреть это, обратимся к методу статистического анализа, часто используемому в И/О психологии при оценке связи между предикторами и критериями. Он называется регрессионным анализом.

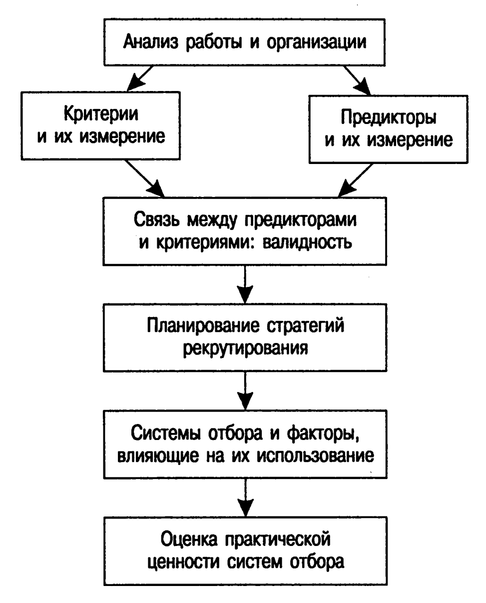


Рис. 5.3. Модель кадровых решений в организациях

Регрессионный анализ

Статистический метод, используемый для прогнозирования критерия на основе показателя предиктора, называется **регрессионным анализом**. Хотя степень связи между двумя переменными хорошо отражает коэффициент корреляции, он не подходит для прогнозирования одной переменной на основе другой. Регрессионный анализ позволяет спрогнозировать положение человека по одной переменной (на основе критерия) на основании его положения по другой переменной (на основе предиктора). Если мы исходим из того, что связь между двумя переменными линейная (какой она обычно и бывает), ее можно описать математически с помощью следующего регрессионного уравнения:

$$Y = a + bX,$$

где Y — это прогнозируемый показатель критерия, a — математическая константа, отражающая точку, в которой линия регрессии пересекает ординату (ось Y),

b — математическая константа, отражающая наклон линии регрессии, X — показатель предиктора для данного человека

Значения a и b определяются через математические процедуры, минимизирующие расстояние между линией регрессии (т. е. линией, позволяющей делать прогнозы) и парами точек «предиктор—критерий».

Для составления регрессионного уравнения нам необходимы данные о предикторе и критерии в выборке людей. Допустим, имеется выборка из 100 сотрудников. Оценки успешности выполнения работы, данные начальником, являются критерием, а прогностический тест, который требуется исследовать, — тест интеллекта. Мы предъявляем его работникам, собираем данные, связанные с критерием, а затем выясняем, можно ли спрогнозировать показатели критерия на основе показателей интеллекта. Получив информацию о предикторе и критерии, выводим такое регрессионное уравнение:

$$Y = 1 + 0{,}5X.$$

Отношения между переменными представлены на рис. 5.4. Обратите внимание, что линия регрессии пересекает ось Y в точке со значением 1 ($a = 1$). Кроме того, при каждом увеличении X на 2 единицы Y увеличивается на 1. Таким образом, наклон линии регрессии, определяемой как изменение Y, деленное на изменение X, соответствует $^1/_2$ или 0,5 ($b = 0{,}5$).

Теперь для любого значения X можно спрогнозировать соответствующий показатель Y. Например, если кто-то получает 12 баллов по тесту интеллекта, прогнозируемая критериальная оценка составит:

$$Y = 1 + (0{,}5)12 = 7.$$

Если 5 — оценка начальника — отражает требуемую успешность выполнения работы (и работник с более низкой оценкой не подходит), регрессионное уравнение следует развернуть в обратном направлении и высчитать минимальный проходной балл:

$$5 = 1 + 0{,}5X;\ X = 8.$$

Таким образом, если процедура найма предполагает использование теста интеллекта, то не будет принят на работу тот, кто имеет показатель меньше 8, поскольку это приведет к прогнозируемому уровню выполнения работы ниже требуемого. Есть также еще один способ определить проходной балл. Для этого необходимо найти значение 5 на оси Y (критерий) (рис. 5.4). Затем мысленно провести горизонтальную черту к линии регрессии, а потом прочертить линию вниз к соответствующей точке на оси X (предиктор). Показатель будет равен 8.



Рис. 5.4. Диаграмма рассеивания «предиктор–критерий» и линия регрессии

Множественные предикторы

Чтобы принять наиболее точное кадровое решение, недостаточно какого-либо одного вида информации. Степень, в которой сочетание двух или более предикторов повышает прогностическую силу критерия, обусловлено как их связью с последним, так и взаимосвязями между собой. Предположим, оба предиктора коррелируют с критерием, но не друг с другом. Эти отношения иллюстрирует диаграмма Венна, изображенная на рис. 5.5. Более темная область слева показывает, насколько первый предиктор пересекается с критерием, — это его валидность, обозначенная r_{1c}, где 1 означает первый предиктор, а c — критерий. Более темная область справа показывает, насколько второй предиктор пересекается с критерием; его валидность обозначается как r_{2c}. Из диаграммы ясно, что с помощью двух предикторов можно в основном объяснить критерий. Обратите внимание также и на то, что два предиктора не связаны друг с другом — они прогнозируют разные аспекты критерия. Сочетание связей между двумя или более предикторами и критериями называется **множественной регрессией (R)**. Единственное концептуальное различие между r и R заключается в том, что диапазон R — от 0,0 до 1,0, а r — от –1,0 до 1,0. R^2 представляет общую долю дисперсии, которую можно объяснить с помощью 2 или более предикторов. Если предикторы 1 и 2 не коррелируют между собой, коэффициент множественной корреляции, возведенный в квадрат (R^2), равняется сумме квадратов отдельных коэффициентов валидности, или:

$$R^2_{c.12} = r^2_{1c} + r^2_{2c}.$$

Например, если r_{1c} = 0,6, а r_{2c} = 0,5, то:

$$R^2_{c.12} = (0{,}60)^2 + (0{,}50)^2 = 0{,}36 + 0{,}25 = 0{,}61.$$

$R^2_{c.12}$ — это «квадрат коэффициента множественной корреляции между критерием и двумя предикторами». Когда два предиктора не связаны друг с другом, 61% дисперсии критерия можно объяснить именно с их помощью.

Однако в большинстве случаев предикторы, не связанные с одним и тем же критерием, не соотносятся и друг с другом. Обычно все три переменные взаимно влияют на дисперсию, а это означает, что коэффициент корреляции между двумя предикторами r_{12} не равен нулю. Подобные отношения представлены на рис. 5.6: каждый из двух предикторов имеет значительную корреляцию с критерием (r_{1c} и r_{2c}), и оба пересекаются (r_{12}). Второй предиктор обусловливает дисперсию критерия, которую невозможно объяснить первым предиктором. В то же время не является совершенно новой и дисперсия критерия, объясняемая вторым предиктором; отчасти она обусловлена первым. Если существует корреляция между двумя предикторами (r_{12}), уравнение для вычисления квадрата множественной корреляции нужно расширить:

$$R^2_{c.12} = \frac{r^2_{1c} + r^2_{2c} - 2r_{12}r_{1c}r_{2c}}{1 - r_{12}}.$$

Например, если коэффициент корреляции между предикторами составляет 0,3, при коэффициентах валидности, указанных в первом примере, и r_{12} = 0,30, получается:

$$R^2_{c.12} = \frac{0{,}60^2 + 0{,}50^2 - 2 \cdot 0{,}30 \cdot 0{,}60 \cdot 0{,}50}{1 - 0{,}30^2} = 0{,}47.$$

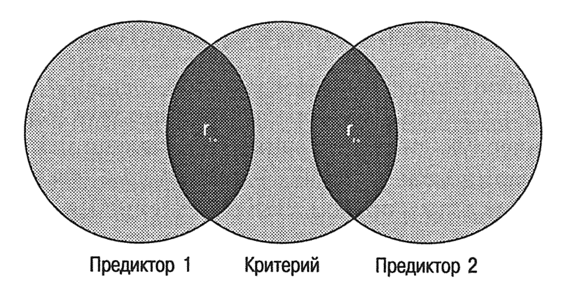


Рис. 5.5. Диаграмма Венна, представляющая два некоррелирующих между собой предиктора

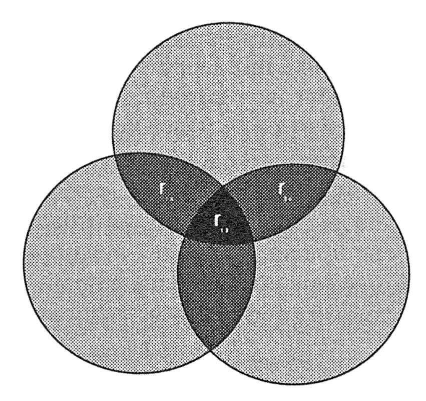


Рис. 5.6. Диаграмма Венна, представляющая два коррелирующих между собой предиктора

Как следует из вычислений, два взаимосвязанных предиктора в меньшей степени, чем не имеющие корреляции, способны дать необходимые объяснения (0,47 и 0,61 соответственно). Этот пример иллюстрирует следующее правило: желательно найти предикторы, которые связаны с критерием, но не между собой. Однако на практике очень трудно отыскать переменные, которые статистически были бы связаны с одной переменной (критерием) и в то же время не соотносились с другими. Обычно переменные, которые обладают прогностической силой по отношению к определенному критерию, выступают в такой же роли и относительно друг друга. Кроме того, обратите внимание, что сокращенный вариант уравнения, позволяющий вычислить квадрат коэффициента множественной корреляции с независимыми предикторами, является частным случаем развернутого уравнения, где r_{12} равен нулю.

Множественный регрессионный анализ

Связь между корреляцией и регрессией является основой отношений между множественной корреляцией и множественной регрессией. Подобно тому как регрессионный анализ позволяет осуществлять прогноз на основе одного предиктора, **множественный регрессионный анализ** позволяет осуществлять прогноз на основе множества предикторов. Порядок использования множественной регрессии соответствует логике множественной корреляции: обычно она расширяет возможности прогнозирования критерия.

Как уже отмечалось, формула регрессионного уравнения с одним предиктором выглядит следующим образом:

$$Y = a + bX.$$

Если расширить ее с учетом двух предикторов, она будет выглядеть так:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2,$$

где X_1 *и* X_2 — это два предиктора, а b_1 *и* b_2 — удельные коэффициенты регрессии, связанные с этими предикторами. Значения b частично основаны на корреляции между предикторами и критерием. Во множественной регрессии они также зависят от корреляции между предикторами. Однако процедура прогнозирования при множественной регрессии аналогична процедуре, используемой в простой регрессии с одним предиктором.

Предположим, что имеются данные о критерии применительно к выборке промышленных рабочих, выполнивших два теста, которые, по нашему мнению, могут помочь при подборе рабочих в будущем. Мы анализируем данные, чтобы получить значения a, b_1 и b_2, уравнение регрессии будет таковым:

$$Y = 2 + 0{,}4X_1 + 0{,}7X_2.$$

Если человек получает 30 баллов по первому тесту и 40 по второму, его прогнозируемый показатель критерия следующий:

$$Y = 2 + 0{,}4\ 30 + 0{,}7\ 40 = 42.$$

Степень прогнозируемости, которую позволяют установить два предиктора, измеряется множественной корреляцией между предикторами и критериями. Если последняя достаточно велика, чтобы оказаться ценной с прогностической точки зрения, эти тесты можно применять при найме рабочих в будущем. Компания, безусловно, определит минимально допустимый показатель прогнозируемого критерия, скажем, 40. В этом примере прогнозируемый уровень успешного выполнения работы (42) выше, чем минимально допустимый, установленный компанией (40), поэтому претендент будет нанят.

Множественная регрессия не ограничивается двумя предикторами; регрессия может включать и другие, пока они не перестанут повышать прогностическую силу критерия. Регрессионное уравнение с несколькими предикторами (k) — это просто расширение регрессионного уравнения с двумя предикторами; в этом случае соблюдаются все указанные условия. Уравнение таково:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + ... + b_kX_k.$$

Обычно существует рубеж, за которым добавление предикторов не улучшает прогностичность критерия. Как правило, регрессионные уравнения с 4–5 предикторами позволяют прогнозировать критерий не хуже, чем уравнения с большим их количеством. Причина этого заключается в том, что если число предикторов превышает 4–5, доля общей дисперсии, объясняемой ими, становится слишком большой, поэтому дополнительные предикторы не прибавляют дисперсию критерия. Если бы мы могли найти еще один предиктор, который бы, во-первых, не коррелировал с другими и, во-вторых, был бы связан с критерием, он послужил бы ценным дополнением к уравнению. Множественная регрессия — популярная, широко используемая стратегия прогнозирования в сфере И/О психологии.

Генерализация валидности

Понятие **генерализации валидности** предиктора — это ее распространение (генерализация) на те виды профессиональной деятельности или контексты, которые выходят за рамки тех, где она была установлена. Например, определено, что тест валиден для отбора секретарей в определенную компанию. Если он окажется пригоден для найма секретарей в другую компанию, можно сказать, что он обладает генерализованной валидностью. Если данный тест способен содействовать отбору людей и на другую должность, например клерка, то это еще один случай генерализации валидности. Шмитт и Лэнди (Schmitt & Landy, 1993) графически изобразили сферы возможной генерализации валидности (рис. 5.7). Генерализация валидности — это давняя цель И/О психологии, поскольку она значительно облегчила бы выполнение ее задач. Однако проблема состоит в том, что, когда мы анализируем, распространяется ли валидность теста на другие компании или виды работы, часто обнаруживается, что это вовсе не так; так как валидность теста оказывается специфической для ситуации, в которой изначально и осуществлялась валидизация. В результате приходится устанавливать валидность теста применительно к той ситуации, в которой он используется. Нельзя исходить из того, что валидность окажется генерализованной.

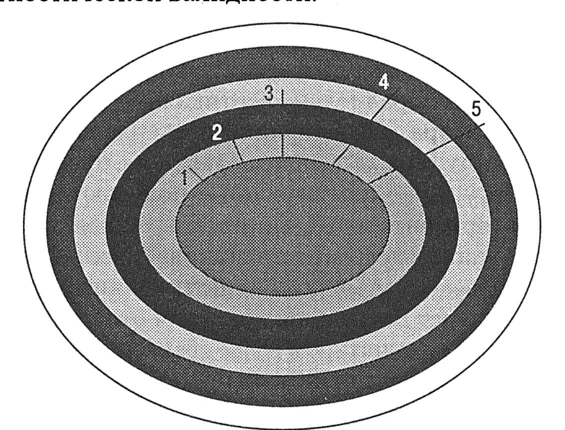
Шмидт и Хантер (Schmidt & Hunter, 1978, 1980) высказываются в пользу генерализации валидности как средства отбора персонала. Они утверждают, что проблема, связанная с ситуативной спецификой валидности теста, проистекает из ошибочной веры психологов в «закон малых чисел», когда любые результаты, справедливые для больших выборок, окажутся верными и для малых. Авторы считают, что это заблуждение, так как результаты малых выборок весьма нестабильны и дают вариативные показатели валидности тестов. Как полагают Шмидт и Хантер, в большинстве случаев для валидизации психологи используют небольшие выборки (от 40 до 50 человек). Так, Салгадо (Salgado, 1998) приводит данные, показывающие, что средний размер выборки в типичных исследованиях, которые касались валидности, связанной с критерием, слишком мал, чтобы обеспечить стабильные, генерализованные выводы. Это приводит к (ошибочному) заключению о том, что валидность теста обладает ситуативной спецификой. Шмидт и Хантер утверждают, что, если бы валидность тестов устанавливалась на больших выборках, результаты оказались бы генерализованными (а не ситуативными).

Генерализация валидности означает, что существует единая («истинная») связь между тестом и успешностью выполнения работы, например, секретаря. Допустим, по результатам исследований валидности, включавших тысячи испытуемых, была получена корреляционная связь, коэффициент которой — 0,40. Теоретически мы могли бы распространить валидность этих результатов, полученных на большой выборке, на более типичные трудовые ситуации и небольшие выборки. Огромные организации (например, армия или федеральное правительство) могли бы добиться валидности определенных тестов; деловой мир мог бы «позаимствовать» результаты как основу для применения тестов при приеме сотрудников на работу.

Или же можно создать достаточно большие выборки, собрав воедино и подвергнув мета-анализу результаты не столь масштабных исследований.

В подтверждение своей позиции Шмидт и Хантер (Schmidt & Hunter, 1978) приводят пример армейской выборки, состоящей более чем из 10 000 человек. Данные касались 10 предикторов, которые использовались для прогнозирования успеха на 35 работах. Результаты свидетельствовали о сходстве коэффициентов валидности для разного рода профессиональной деятельности — значит, различия последних не влияли на связь между предиктором и критерием. Исследователи пришли к выводу, что в достаточно больших выборках влияние ситуативных опосредующих факторов исчезает. Психологический конструкт, который, по-видимому, является общим для успеха во всех профессиональных областях (и объясняет генерализацию валидности), — это интеллект и, в частности, его параметры, связанные с переработкой информации.

Мета-аналитические исследования, рассматривающие соотношение тестов когнитивных способностей и успешность выполнения работы, неизменно свидетельствуют о том, что валидность интеллекта распространяется на самые разнообразные профессии. Шмидт и Хантер утверждают: «Профессионально разработанные тесты когнитивных способностей являются валидными предикторами успешности выполнения работы и обучения по всем специальностям» (Schmidt & Hunter, 1981; p. 1128). Этот вывод укрепляет наше доверие к показателям *g* при прогнозировании успешности профессиональной деятельности. Однако, как отмечает Гуйон (Guion, 1998a), вывод о генерализации валидности когнитивных способностей не свидетельствует о том, что все когнитивные тесты *в равной мере* служат валидными предикторами для любой работы, каждого критерия и всех без исключения обстоятельств. Таким образом, хотя когнитивные способности позволяют спрогнозировать успешное выполнение работы во многих профессиональных областях, в разных случаях их прогностичность отличается. Но даже и при неквалифицированном труде когнитивные способности демонстрируют достойный уровень прогностической валидности.



1 – Те же люди, другое время

2 – Другие люди, то же время

3 – Другие люди, другое время

4 – Другие подразделения, другое время

5 – Другие организации, другое время

Рис. 5.7. Области возможной генерализации валидности
Источник: Personnel Selection in Organizations, N. Schmitt & F.J. Landy. 1993, John Wiley & Sons, Inc.

По мнению Мерфи, «исследования по валидизации, основанные на небольших выборках и ненадежных методиках, — это просто плохая идея» (Murphy, 1997; p. 337). Они заставляют поверить, что валидность значительно изменяется от ситуации к ситуации. Задача, которая стоит перед исследованиями по проблеме генерализации валидности, заключается в том, чтобы улучшить способы планирования подобных исследований. Если они неправильны, выводы окажутся ошибочными. Гуйон (Guion, 1998a) считает, что генерализация валидности является одним из существенных методологических достижений последних 20 лет в исследованиях, посвященных отбору персонала. Она позволяет специалистам в этой сфере получать данные, связанные с критерием, и использовать тесты когнитивных способностей в ситуациях, где «локальное» исследование валидности было бы неосуществимо и поэтому исключало бы возможность тестирования этих когнитивных способностей. Мерфи утверждает:

> Исключительный вклад исследования генерализации валидности в сфере отбора персонала состоит в демонстрации того, что результаты эмпирического изучения действительно могут с успехом применяться на практике для решения важных задач... Одним из следствий является то, что нанимающим организациям не приходится «изобретать велосипед» каждый раз при разработке новой системы отбора. Они могут воспользоваться имеющейся литературой, посвященной валидности тестов отбора, и сделать обоснованные, достаточно точные прогнозы относительно того, подойдут ли им какие-либо тесты или другие методы оценки (Murphy, 2000р. 204).

Отбор персонала

Отбор персонала — это процесс выделения из группы претендентов тех, кому будет предложена работа. Пока вакансий меньше, чем претендующих на них, одни кандидаты будут наняты, а другие — нет. Отбор — процесс разделения отобранных и отвергнутых кандидатур. В идеале мыслится, что выбранные работники с успехом справятся с работой и внесут существенный вклад в процветание организации. Уровень отобранных сотрудников и степень их влияния на организацию определяются двумя факторами: валидностью предиктора и процентом отбора.

Валидность предиктора. На рис.5.8 изображена корреляция между предиктором и критерием на уровне 0,80, что отражено овальной формой диаграммы рассеивания показателей предиктора и критерия. Параллельно вертикальной оси идет линия — **критический показатель предиктора**, разделяющий претендентов, получивших и не получивших проходной балл. Лица, имеющие показатели, превышающие критический, принимаются на работу, ниже критического — получают отказ. Кроме того, обратите внимание на три горизонтальные линии. Сплошная, представляющая показатель критерия всей группы в целом, разграничивает все распределение показателей пополам. Линия, проведенная мелким пунктиром ниже среднего показателя группы в целом, представляет показатель критерия отвергнутых претендентов. Наконец, проведенная крупным пунктиром выше среднего показателя группы в целом представляет средний показатель принятых претендентов. Лица, от которых ожидается отличное выполнение работы, попадают в зону выше критического показателя предиктора. Проще говоря, при отборе персонала валидный предиктор позволяет выделить из группы претендентов наиболее способных людей.

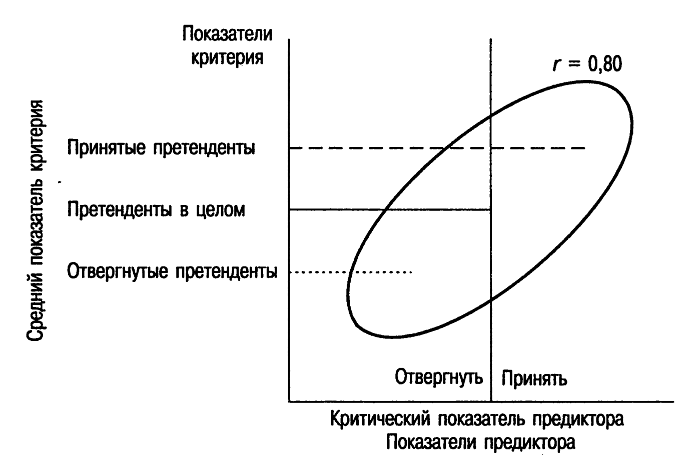


Рис. 5.8. Влияние предиктора с высокой степенью валидности (r = 0,80) на практическую ценность теста

Другая картина (рис. 5.9) возникает в том случае, когда предиктор не коррелирует с критерием. Критический показатель предиктора также разделяет принятых и отвергнутых кандидатов. Однако на этот раз все три горизонтальные линии совпадают; показатель критерия группы принятых претендентов ничуть не лучше, чем показатель группы отвергнутых кандидатов, и оба они соответствуют показателю всей группы в целом. Практическая ценность предиктора измеряется разницей между средними показателями принятых претендентов и всей группы в целом. Как следует из рисунка, эти два значения совпадают, поэтому разница между ними равна нулю. Иными словами, предиктор, не обладающей валидностью, также не обладает и практическим значением.

На этом примере можно увидеть прямую связь между значением предиктора и его валидностью: чем выше вторая, тем больше значение, отраженное в повышении среднего показателя критерия для группы принятых претендентов по сравнению с группой в целом.



Рис. 5.9. Влияние невалидного предиктора (r = 0,00) на практическую ценность теста

Процент отбора. Второй фактор, определяющий значение предиктора, это **процент отбора** (*SR — selection ratio*). Он вычисляется путем деления количества вакансий (n) на количество претендентов (N):

$$SR = n / N.$$

Если *процент отбора* (*SR*) равен 1 (количество вакансий равно числу претендентов) или больше (вакансий больше, чем претендентов), использование каких-либо методов отбора бессмысленно. Компания может принять любого обратившегося претендента. Однако чаще всего претендентов больше, чем вакансий (*SR* между 0 и 1), и процент отбора важен для отбора персонала.

Влияние процента отбора на практическую значимость предиктора демонстрируют рис. 5.10 и 5.11. Допустим, существует коэффициент валидности, равный 0,80, а процент отбора — 0,75. Это означает, что приняты будут только три из каждых четырех претендентов. Рисунок 5.10 показывает связь между предиктором и критерием, критический показатель предиктора, обусловливающий прием 75% претендентов с наиболее высокими показателями, и соответствующие средние показатели критерия всей группы и принятых претендентов. Если компания нанимает 75% претендентов с наиболее высокими показателями, средний показатель критерия в этой группе будет выше, чем во всей группе (снижается за счет 25% других претендентов). Значение предиктора измеряется разницей между средними показателями критерия. Кроме того, если нижние 25% претендентов исключаются (один претендент из четырех получает отказ), средний показатель критерия принятых кандидатов оказывается выше, чем у группы в целом.

На рис. 5.11 отражена ситуация с таким же коэффициентом валидности ($r = 0{,}80$), однако на этот раз процент отбора ниже ($SR = 0{,}25$); из каждых четырех претендентов трудоустроен будет только один. На рисунке обозначены критический показатель предиктора, обусловливающий принятие всего лишь 25% претендентов с наиболее высокими показателями, а также средний показатель критерия всей группы претендентов. Средний показатель принятых кандидатов не только выше среднего группы, как и в предыдущем случае; разница между ними больше. Иными словами, когда на работу берут только 25% претендентов с высшими показателями, их средний показатель критерия больше, чем у 75% претендентов с высокими показателями, и оба этих значения превышают средний показатель группы в целом.

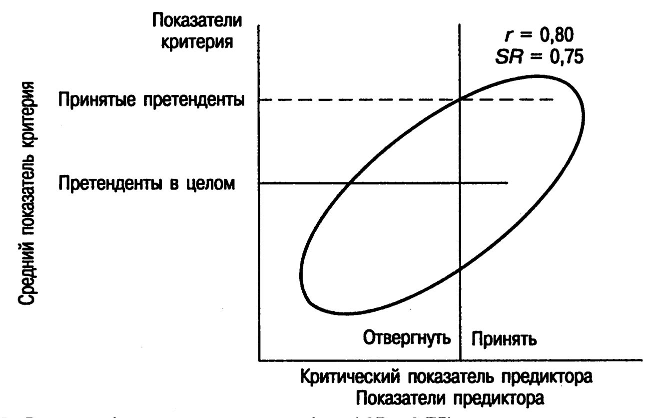


Рис. 5.10. Влияние большого процента отбора (*SR* = 0,75) на практическую ценность теста

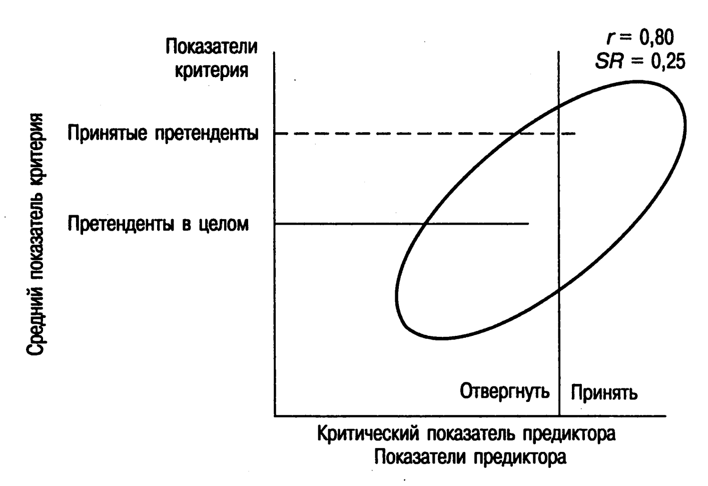


Рис. 5.11. Влияние малого процента отбора (*SR* = 0,25) на практическую ценность теста

Связь между *процентом отбора* и практической ценностью предиктора очевидна: чем меньше *процент отбора*, тем весомее практическая ценность предиктора. Это ясно и так. Чем более разборчивыми мы будем при приеме на работу (т. е. чем меньше окажется процент отбора), тем выше вероятность того, что принятые кандидаты соответствуют высоким стандартам. Есть еще третий (не столь значимый) фактор, влияющий на способность предиктора улучшать качество работы нанятых сотрудников. Он называется **базовым уровнем** (*base rate*). Это процент работающих в данное время человек, успешно справляющихся со своими обязанностями. Если базовый уровень компании составляет 99% (99 из каждых 100 работников успешно выполняют свои профессиональные обязанности), новый метод отбора вряд ли сможет усовершенствовать эти почти идеальные условия. Если базовый уровень составляет 100%, очевидно, что никакая новая система не улучшит удовлетворяющих всем критериям работников. Единственное «улучшение», которого можно достичь с помощью нового теста, — снизить временные или материальные затраты на тестирование (при сохранении того же уровня прогностической точности).

Решения, принимаемые при отборе персонала

Если предиктор не обладает абсолютной валидностью (*r* = 1,00), ошибки при отборе персонала неизбежны. Следовательно, нужно стараться делать их как можно меньше. С помощью диаграмм рассеивания возможно проанализировать, в чем же состоят эти ошибки.

Рисунок 5.12, *а* отражает отношения между предиктором и критерием на уровне 0,80, когда показатели критерия разделены критическим показателем (это точка, отделяющая успешных (сверху) и неуспешных (снизу) работников). Именно руководство решает, что считать успешным, а что — неуспешным выполнением работы (см. «Заметки 5.2»). Рисунок 5.12, *б* иллюстрирует те же связи между предиктором и критерием, однако на этот раз показатели первого разделены критическим показателем (это точка, отделяющая принятых (справа) и отвергнутых (слева) претендентов). Показатель, означающий успешное выполнение теста, определяется

процентом отбора, факторами затрат, а иногда — законом[1]. Рисунок 5.12, *в* иллюстрирует соотношения между предиктором и критерием при пересечении обоих критических показателей. Получившиеся четыре сектора диаграммы рассеивания обозначены буквами, представляющими разные группы лиц.

- *Сектор А.* Претенденты, показатели которых выше критических показателей предиктора и критерия, — **действительно подходящие кандидатуры**. Это люди, которые преуспеют в работе, поскольку они прошли прогностический тест, и которые на самом деле оказываются успешными работниками. Данная группа отражает правильное решение по найму.
- *Сектор Б.* Представители этой группы — люди, которые, по нашему мнению, не преуспели бы на работе, поскольку не прошли прогностический тест; и даже если бы они были приняты на работу, их результаты оказались бы неудовлетворительными. Данная группа показывает правильность решения: мы верно спрогнозировали, что ее представители не справились бы с работой. Их можно назвать **действительно неподходящими кандидатурами**.

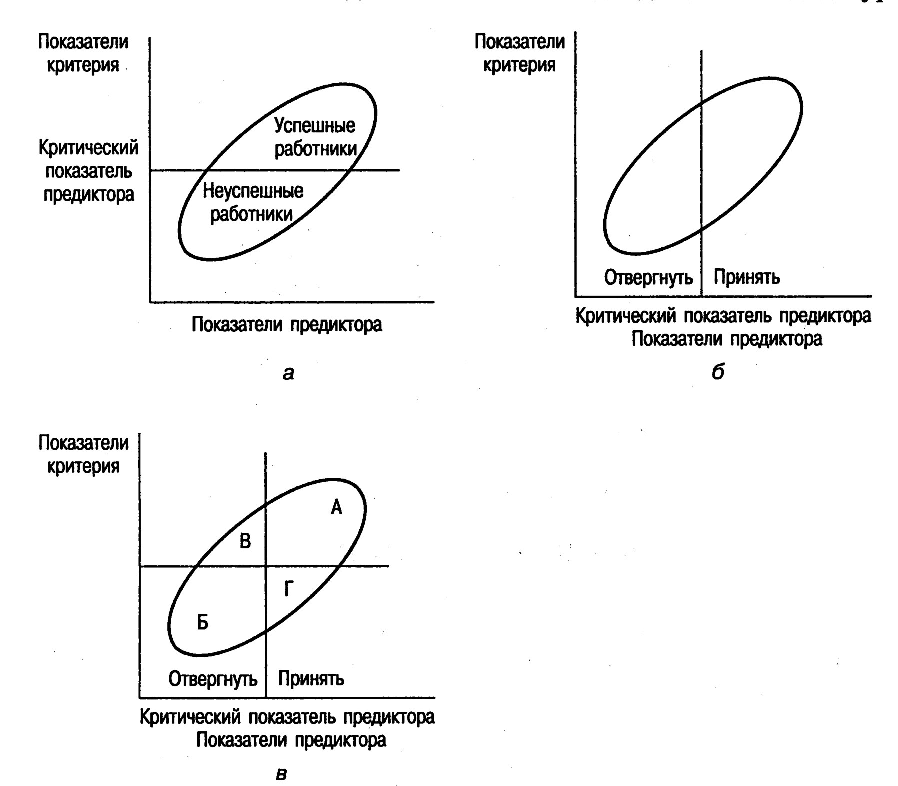


Рис. 5.12. Влияние на диаграмму рассеивания «предиктор–критерий»: *а* – критического показателя критерия; *б* – критического показателя предиктора; *в* – обоих критических показателей

[1] В некоторых государственных организациях (например, в правительстве штатов) проходной балл в тестах определяется законом. Обычно он устанавливается на уровне 70% правильных ответов.

- *Сектор В.* Лиц, которые неудачно прошли прогностический тест (и поэтому были сочтены потенциально неуспешными работниками), но которые в случае, если бы их приняли на работу, удачно справились бы со своими обязанностями, называют **ошибочно отнесенными к неподходящим кандидатурам**. По отношению к этим людям решение вынесено неправильно. В действительности они оказались бы хорошими работниками, однако мы ошибочно предположили, что им не справиться с профессиональными обязанностями. Это подходящие работники, которых мы упустили.
- *Сектор Г.* Претенденты, которые удачно прошли прогностический тест (и поэтому были сочтены потенциально успешными работниками), но, будучи принятыми на работу, демонстрируют неудовлетворительные результаты. Они расцениваются как **ошибочно отнесенные к подходящим кандидатурам**. В действительности это неэффективные работники, и их не следовало нанимать, однако мы ошибочно предположили, что они преуспеют в работе. Это неподходящие работники, которых мы приняли.

Параметр *подходящие/неподходящие* имеет отношение к *успешному/неудачному* прохождению прогностического теста; параметр *действительно/ошибочно* связан с качеством (*правильное/неправильное*) нашего решения нанять или не нанять работника. При отборе персонала мы стремимся минимизировать число тех, кто будет ошибочно сочтен подходящей или неподходящей кандидатурой.

ЗАМЕТКИ 5.2

Поднимая планку

Одно из широко распространенных выражений в организациях – «поднять планку», т. е. повысить стандарты. Если руководство организации считает необходимым поступить таким образом, оно «поднимет планку», чтобы добиться приемлемого уровня. Наглядным примером этой метафоры (и буквально, и фигурально) может служить отбор персонала. Предположим, некая организация использует тест, демонстрирующий валидность, связанную с критерием, в отношении отбора людей на должность продавцов. Допустим также, что стандартом удовлетворительного уровня продаж (или критическим показателем критерия) является $1 млн в год. Предположим, минимальный показатель, соответствующей этой цифре, – 87 баллов по тесту. Однако компания решает, что $1 млн более не отражает приемлемое качество работы; руководство решает поднять стандарт продаж до $1,25 млн в год. Вспомните горизонтальную линию на рис. 5.12, отражающую критический показатель критерия. Это определенная «планка». «Поднимая планку», или повышая минимальный стандарт с $1 млн до $1,25 млн, организация стремится к более высокому уровню своей деятельности. Чтобы отобрать работников, способных достичь его, требуется также поднять проходной балл по тесту – например, с 87 до 92. Поскольку тест обладает валидностью, связанной с критерием, то чем успешнее человек с ним справится, тем лучше он выполнит и работу. Значит, чтобы достичь уровня продаж в $1,25 млн за год, необходимо получить по тесту 92 балла. Выражение «поднять планку» в этом случае означает повысить стандарт, сначала это касается критерия и – как соответствующий эффект – проходного балла по тесту.

Если между ошибочно положительным и ошибочно отрицательным решением нет разницы (т. е. принять плохого работника так же плохо, как отказать хорошему), не имеет смысла изменять и критические показатели предиктора. При их снижении — рис. 5.12, *в* (сдвиг линии влево) — *уменьшаются* размеры сектора В (ошибочно отнесенные к неподходящим кандидатурам). Но при уменьшении числа ошибочно сочтенных неподходящими претендентов *увеличивается* сектор Г (ошибочно отнесенные к подходящим кандидатурам). При повышении критического показателя предиктора (сдвиг линии вправо) складывается противоположная ситуация. Кроме того, на ошибки классификации (ошибочные оценки кандидатур как подходящих или неподходящих) также влияют крайние показатели базовых уровней. Например, если прогнозируемое поведение отмечается достаточно редко (скажем, работник совершает правонарушения на работе), вероятность одного вида ошибки по сравнению с другим весьма велика (Martin & Terris, 1991). Однако проходные баллы не могут устанавливаться лишь для минимизации ошибочных решений. Касио, Александер и Баррет (Cascio, Alexander & Barrett, 1988) указывают на необходимость проявления рациональной связи между проходным показателем и назначением теста. Вопросы, касающиеся проходного показателя, будут рассмотрены в следующем разделе.

Многие годы работодатели неодинаково относились к ошибочным положительным и отрицательным решениям. Большинство предпочитало упустить хорошего работника (в надежде, что можно будет нанять другого такого же), чем нанять плохого. Затраты, связанные с обучением, низкой эффективностью, текучестью кадров и т. д. при ошибочных положительных решениях крайне нежелательны. Хотя многие наниматели до сих пор склонны избегать ошибочных положительных решений, важную роль играют и ошибочные отрицательные. Претендент, не прошедший прогностический тест и подавший в суд на работодателя за несправедливое тестирование, может привести к значительным расходам. Если кандидаты на вакантное место действительно не справляются с тестом при приеме на работу, наниматели хотят быть полностью уверены в том, что отказ не является следствием несправедливой, дискриминационной практики. Отклонение кандидатуры квалифицированного претендента имеет трагический оттенок; а вот отказ в работе квалифицированному претенденту, представляющему одну из групп меньшинства, может быть еще и дорогостоящим. Вероятность ошибок обоих видов уменьшается, если валидность прогностических тестов повышается. Чем выше валидность предиктора, тем меньше вероятность того, что претендент будет оценен неверно.

Определение проходного балла

Задумывались ли вы когда-нибудь, насколько правомочны те или иные проходные показатели? Почему, чтобы пройти тест (например, на вождение автомобиля), необходимо правильно ответить на 70% вопросов? Почему в учебных заведениях критические показатели 90%, 80% и 70% обычно связаны с оценками *A*, *B* и *C* соответственно? Говорят, что несколько тысяч лет назад один китайский император издал указ о том, что для успешного прохождения испытания необходимо получить 70% правильных ответов. Эта цифра так и существует на протяжении всей истории в самых разных областях оценки как стандарт при принятии решений об успешном/неудачном прохождении испытания. Хотя И/О психологи имеют дело главным образом с профессиональной деятельностью, нам также придется рас-

смотреть вопросы, связанные с определением значения критического показателя и интерпретацией различий в тестовых показателях (например, Stricker, 2000).

Касио, Александер и Баррет (Cascio, Alexander & Barrett, 1988) исследуют правовые, психометрические и профессиональные вопросы, связанные с установлением проходных показателей. Согласно их данным, существуют самые разнообразные мнения относительно предпочтительных стандартов оценки того, насколько правильно установлен проходной балл. Он должен быть разумным и соответствовать ожиданиям, касающимся приемлемого уровня профессиональной деятельности; устанавливаться на отметке, позволяющей отобрать работников, способных к освоению работы, а также ее безопасному и эффективному выполнению. Таким образом, нежелательно устанавливать как «слишком низкий» (повышение частоты ошибочных положительных решений), так и «слишком высокий» (повышение частоты ошибочных отрицательных решений) проходной балл.

Если тест обладает валидностью, связанной с критерием, уровень выполнения теста прямо соответствует уровню критерия, что помогает в выборе разумного проходного показателя. Рассмотрим, например, прогнозирование успеваемости в колледже. Критерий успеваемости — это средняя отметка, а критический показатель критерия — это *C*, или 2 по 4-балльной шкале. Значит, студенты со средней отметкой 2 и выше получают диплом об окончании колледжа, а студенты со средней отметкой менее 2 — нет. Допустим, что для отбора студентов при поступлении в колледж применяется 100-балльный тест когнитивных способностей. В рамках парадигмы установления валидности, относящейся к критерию, выявлена эмпирическая связь между показателями теста и средней отметкой при обучении в колледже. В ходе статистического анализа показателей определена связь, которую иллюстрирует рис. 5.13. Поскольку для получения диплома необходимо получить среднюю отметку 2 и поскольку существует связь между тестовыми показателями и средней отметкой, можно вычислить (путем регрессионного анализа) конкретный тестовый показатель, связанный с прогнозируемой средней отметкой. Если она равняется 2, то тестовый показатель будет равняться 50. Соответственно 50 — это критический показатель по данному тесту когнитивных способностей.



Рис. 5.13. Определение проходного балла с помощью критериальной валидности теста

Задача определения проходного балла усложняется, когда известно лишь о содержательной валидности теста. В подобных случаях необходимо рассмотреть уровень способностей, связанный с определенным тестовым показателем, который считается релевантным выражением успешности выполнения работы. Однако такие решения оказываются явно субъективными. В целом не существует какого-то единого, универсального, точного проходного показателя. Нет и какого-то универсального метода, позволяющего установить проходные показатели для всех ситуаций. Касио и др. (Cascio et al.,1988) дают ряд рекомендаций:

- Процесс установления проходного балла должен начинаться с анализа работы, в ходе которого выявляются относительные уровни важнейших знаний, навыков и способностей (ЗНС).
- По возможности необходимо тщательно изучить данные о действительной связи между показателями теста и показателями критерия успешного выполнения работы.
- Проходные баллы должны устанавливаться достаточно высоко, чтобы гарантировать соблюдение минимальных стандартов выполнения работы.

Резюмируя процесс определения проходного показателя, Эбел отмечает: «Каждый, кто надеется открыть "реальный" проходной показатель... обречен на неудачу, поскольку его не существует. Все, на что может надеяться экзаменатор, и все, чего может требовать экзаменуемый, — это четкое определение оснований для выведения проходного показателя и максимальная рациональность его установления» (Ebel, 1972; p. 496).

Вычисление проходного показателя связано не только с вопросами измерения, но и с правовыми аспектами. Многие из них касаются адверсивного влияния. Напомним, что последнее определяется «правилом 80%»: о существовании адверсивного влияния говорят в том случае, когда процент отбора, связанный с определенным проходным баллом по тесту, для одной подгруппы претендентов меньше чем $^4/_5$ (или 80%) от аналогичного процента для большей подгруппы кандидатов. Предположим, проходной показатель по некоему тесту позволил вывести процент отбора для мужчин-претендентов — 70%, для женщин — 40%. Поскольку второе число меньше $^4/_5$ от первого ($^4/_5 \cdot 70\% = 56\%$), установленный проходной балл оказывает адверсивное влияние, направленное против претенденток.

В некоторых организациях ошибочно полагают, что могут избежать проблемы адверсивного влияния, устанавливая такой низкий проходной балл, что практически все претенденты успешно выполняют тест (процент отбора в этом случае чрезвычайно высок). Суды считают данную процедуру бесполезной, поскольку, если организация не способна отсеять людей, не обладающих необходимой квалификацией, использовать тест вообще не имеет смысла. По мнению судов, установление очень низкого проходного балла дискредитирует весь процесс тестирования.

Альтернативой установлению низких проходных баллов является процедура **бэндинга**, или **объединения** (*banding*) (Murphy, Osten & Myors, 1995). Традиционный подход к отбору персонала заключается в ранжировании претендентов по их тестовым показателям и в отборе кандидатов с самыми высокими баллами. Альтернативный подход предполагает дифференциацию тестовых показателей (причем игнорируются определенные различия в них) на интервалы — группы; лица,

баллы которых находятся в одном интервале, отбираются на основании, отличном от тестового показателя (например, пол или раса), что значительно снижает адверсивное влияние. Диапазон бэнда зависит от надежности теста. Очень надежные тесты приводят к созданию сравнительно узких бэндов, а менее надежные тесты — к более широким интервалам тестовых показателей. Так, различие в один балл (например, 90 баллов и 89) нельзя рассматривать как достаточно большое, чтобы оно отражало значимую разницу в соответствующих способностях претендентов. Эту логику можно распространить на различия в 2, 3 балла и т. д. В конечном счете определяется некая разница, которая рассматривается как значимое свидетельство различий в способностях. На этой точке завершается один бэнд, и из распределения тестовых показателей могут формироваться другие бэнды.

Бэндинг — довольно спорная интерпретация подсчетов по тестам. Его основное назначение — удовлетворить противоречивые цели найма квалифицированных работников и обеспечения разнообразия последних (Campion et al., 2001). Сторонники данного метода (например, Siskin, 1995; Zedeck, Outtz, Cascio & Goldstein, 1995) утверждают, что с помощью бэндинга можно нанять способных кандидатов и одновременно избежать адверсивного влияния. Критики же (например, Schmidt, 1991; Schmidt & Hunter, 1995) заявляют, что бэндинг приводит к вероятности случайного отбора (т. е. полному игнорированию тестовых результатов), что совершенно не соответствует классическим принципам измерения. Существует также опасение (Gottfredson, 1994; Sackett & Wilk, 1994), что благодаря такому подходу станет возможным акцентировать какие-либо определенные виды ошибок отбора. Окончательное решение о допустимости бэндинга зависит от позиции организации в сфере социальных и экономических вопросов. Это противоречие еще раз подчеркивает то, на что обращает наше внимание Эбел (Ebel, 1972): не существует какого-то одного универсального метода определения проходных баллов по тестам. Кроме того, иногда в основе решений, касающихся отбора, лежат соображения, не имеющие никакого отношения к этим проходным показателям (см. «Заметки 5.3»).

ЗАМЕТКИ 5.3

Грязная политика

В этой главе внимание обращено на то, как принимаются кадровые решения. Выявлено и рассмотрено множество факторов, но об одном упомянуто не было. Его редко обсуждают в книгах и статьях, посвященных отбору персонала, но (к сожалению) иногда он оказывается весьма значимым, если не решающим. Называется он политикой. Позволю себе рассказать случай из своей практики.

Я был приглашен для участия в очень важном консультативном проекте — выборе начальника полиции одного крупного города. Эта работа связана с публичной деятельностью, огромным влиянием и ответственностью. Я не хотел «провалить дело» как консультант. Город пригласил претендентов на вакантное место, и в итоге 50 кандидатов были признаны соответствующими минимальным требованиям, установленным администрацией. Мне вручили 50 резюме и попросили определить лучшую кандидатуру.

Сначала я оценил образование и опыт каждого кандидата с помощью анализа резюме. В результате число претендентов было сокращено до 25. Затем вышедшие в четвертьфинал должны были дать письменные свободные ответы на 3 тестовых вопроса о том, как бы они попы-

тались разрешить некоторые важные полицейские проблемы. Ответы также были подвергнуты оценке. В полуфинал прошли 15 претендентов. На этом этапе кандидаты заполнили личностные опросники и выполнили тесты интеллекта. На основании полученных результатов были отобраны 10 финалистов, с которыми в свою очередь состоялось длительное собеседование. По всем результатам я проранжировал 10 финалистов и предоставил список городскому совету, который обладал юридическим правом утверждать кандидатуру нового начальника полиции. Претендент, который при ранжировании оказался первым, был из другого штата; второе место занял действующий помощник начальника полиции, второй человек в команде. Претендент, оказавшийся вверху списка, был значительно более подходящей кандидатурой, чем кто-либо другой. Мне казалось, что у городского совета (состоящего из 7 человек) не могло возникнуть затруднений: им нужно было просто утвердить в должности начальника полиции человека, занявшего первое место. Однако здесь вмешалась политика, причем довольно грязная.

Помощник начальника полиции был близким другом трех членов городского совета. Они, как и их жены, вместе играли в карты. С самого начала эти люди знали, что помощник начальника полиции займет высокое место при отборе. Фактически почти все были уверены, что он станет следующим начальником. Когда я представил свой список из 10 кандидатов городскому совету, ситуация оказалась довольно неловкой: «их человек» оказался не первым. Пресса пристально следила за процессом отбора, поскольку это была животрепещущая тема. СМИ обнародовали список из 10 проранжированных финалистов. Общественность ратовала за то, чтобы городской совет утвердил кандидата, занявшего первое место. Однако глава совета не собирался подводить своего старого друга.

Он (один из трех друзей) сделал следующее неожиданное заявление. Поскольку каждый молодой полицейский мечтает о том, чтобы в один прекрасный день стать начальником, отдать работу начальника «чужаку» (т. е. кандидату из другого города) означало бы подорвать боевой дух полиции города и навсегда разрушить мечту начинающих служителей закона. Поэтому он собирался рекомендовать городскому совету избрать на должность начальника полиции человека, занявшего не первое место (чужака), а второе (помощника начальника и его друга). Впервые был поднят вопрос о разделении на «своих» и «чужих». Это новое препятствие, возникшее в последний момент, было способом исключить из списка лидера, – возникла неожиданная проблема. Некоторые представители общественности и журналисты выразили протест против такого решения, заявив о сговоре по навязыванию личного мнения совета. Все, что нужно было сделать трем его членам, так это убедить еще одного проголосовать за человека, занявшего второе место, и он был бы принят. Заседание городского совета проходило в напряженной обстановке, на нем присутствовало множество репортеров и съемочных групп; члены совета публично проголосовали. Четырьмя голосами против трех кандидатура претендента, занявшего первое место (чужака), была принята, и он стал новым начальником полиции.

Мне бы хотелось верить, что четыре голоса «за» были отданы людьми, оценившими достоинства кандидата, который занял первое место, но я не питаю особых иллюзий. При том, чем является политика, могут происходить очень странные вещи. Они проголосовали «за» не только потому, что решили поддержать более сильного кандидата, но и еще и потому, что хотели свести счеты с тремя другими членами совета, против которых «имели зуб» из-за одного политического эпизода в прошлом. Иными словами, по неправильным основаниям было принято правильное решение.

Я хотел бы подчеркнуть, что курс обучения, пройденный мною, не сделал меня сколько-нибудь подготовленным к подобным ситуациям. И в этой книге нет раздела «Как справляться с политическими интригами». Однако политика – это движущая сила во всех организациях и на всех уровнях. В связи с этим я иногда удивляюсь, как И/О психологам удалось достичь того, чего они добились.

Обзор проблемы отбора персонала

Далее будут кратко рассмотрены и обобщены несколько взаимосвязанных вопросов, касающихся отбора персонала, что позволит показать эмпирический, социальный и правовой контексты, в которых принимаются соответствующие решения.

Любая система отбора преследует две цели: нанять квалифицированных работников и справедливо оценить способности всех претендентов. Вопрос «найма квалифицированных работников» находится в рамках проблемы валидности и указывает на соответствие между тем, насколько хорошо люди справляются с тестами, и тем, насколько успешно они выполняют свои профессиональные обязанности. Вопрос «справедливой оценки способностей всех претендентов» имеет отношение к проблеме справедливости тестов, показывая, что они не ставят в невыгодное положение те или иные социальные группы. Одновременно обе цели включены не только в социальный, но и в правовой контекст. Для достижения социальных ориентиров введены законы, и решения об отборе персонала принимаются в соответствии с этими правовыми стандартами.

Известно, что практическая ценность наших тестов довольно высока. Шмидт и Хантер (Schmidt & Hunter, 1998) проанализировали исследования многих методов отбора персонала, которые применялись в последние 85 лет. Полученные результаты позволили им сделать вывод о том, что наиболее валидным предиктором ($r = 0{,}51$) успешности выполнения работы являются общие умственные способности (g). Тремя оптимальными комбинациями показателя g и еще одного предиктора с точки зрения максимальной валидности (выраженной множественной корреляцией) оказались сочетание общих умственных способностей (g) с тестом честности (0,65), структурированным интервью (0,63) и образцами работы (0,63). Подавляющее большинство других прогностических переменных также повышало общую прогностическую точность системы отбора помимо показателя общих умственных способностей (g). Тесты, применяемые при найме персонала, не менее точны, чем медицинская диагностика, но они далеки от совершенства. Соответственно всегда случаются ошибки отбора (ошибочное признание кандидата подходящим или неподходящим для конкретной деятельности). Другой вопрос, затрагивают ли они всех кандидатов или только определенные группы? Это имеет отношение к справедливости используемых тестов. Население США — сплав самых разнообразных расовых, этнических и религиозных групп. Как нация, американцы хотят, чтобы это разнообразие отражалось и в сфере рабочей силы. Постоянное социальное напряжение, вызываемое отбором персонала, обусловлено упомянутыми целями — отобрать квалифицированных работников и достичь диверсификации в рабочей силе.

Часто предпочтение одной из этих целей и отношение к аффирмативным действиям бывает взаимосвязанным. В течение последних 40 лет (с момента утверждения Акта о гражданских правах в 1964 г.) общественное предпочтение той или иной цели резко менялось. Сэкетт, Шмитт, Эллингсон и Кабин (Sackett, Schmitt, Ellingson & Kabin, 2001) описали то, что они назвали «тестированием с высокими ставками», когда жизненно важные решения (например, прием в школу или на

работу) зависят от результатов тестирования. Оказавшись в ловушке — встав перед необходимостью использовать при принятии решений о найме валидные тесты, которые оказывают адверсивное влияние, некоторые учреждения попытались использовать тесты, степень валидности которых хотя и не была столь высокой, но и адверсивное влияние слабее. Однако при этом организация вынуждена отказаться от строгой приверженности отбору наиболее достойных претендентов. Так, например, некоторые университеты перестали использовать тесты (в том числе школьные тесты способностей), чтобы повысить шансы на прием представителей разных социальных групп. Сэкетт и др. считают, что обширные научные данные по вопросу психологической диагностики свидетельствуют о невозможности одновременно достичь противоречивых целей диверсификации рабочей силы (или обучающихся) и отбора наиболее квалифицированных претендентов. Однако ученые по-прежнему пытаются найти способы, позволяющие максимально повысить качество отобранных претендентов и снизить адверсивное влияние (например, Ryan, Ployart & Friedel, 1998; De Corte, 1999).

Конфликт этих целей рассматривается в рамках правовой системы. Окончательный вердикт, как справедливо его разрешить, выносят суды. В трудовой сфере стандарты валидизации тестов определяются *Универсальными рекомендациями по отбору* (*Uniform Selection Guidelines*). На практике же работодателям очень трудно установить валидность тестов, поскольку для этого необходимы огромные выборки. Иными словами, большинство организаций отклоняют кандидатуры немалого числа людей, чтобы соблюсти условия, необходимые для эмпирической валидизации. Проблема недостаточно больших выборок — предмет озабоченности работодателей (например, Hoffman, Holden & Gale, 2000; Peterson, Wise, Arabian & Hoffman, 2001). Психологи предлагают концепцию генерализации валидности как средства доказательства валидности тестов, и эта концепция получает поддержку И/О психологов. Однако судебные дела рассматриваются на основе правовых стандартов, а не психологических концепций. При этом спорным остается вопрос о том, могут ли судебные органы полностью принять генерализацию валидности как способ доказательства адекватности того или иного метода отбора персонала. Как отмечают Хоффман и Мак-Фейл, «приемлемость аргументов в пользу теста, основанных на концепции генерализации валидности, зависит от строгого проведения анализа работы и изучения вопроса о справедливости [в соответствии с *Рекомендациями*]... Обоснование использования теста исключительно генерализацией валидности, вероятно, пока преждевременно» (Hoffman & McPhail, 1998; p. 990).

В заключение отметим, что отбор персонала основан на сложном сочетании технических и социальных факторов, погруженных в правовой контекст. И/О психологи призваны выносить максимально точные профессиональные решения, чтобы способствовать привлечению работников. Для этого необходимо полностью отдавать себе отчет в двойственности целей любой системы отбора и трудности их одновременного достижения. Мы способны изучить научные и технические аспекты отбора персонала, однако сущность рассматриваемых вопросов состоит в социальных представлениях о том, что справедливо, а что — нет.

Полезность тестов и организационная эффективность

Важно помнить, что подразделение, занимающееся вопросами человеческих ресурсов, — всего лишь часть организации. Все ее отделы должны вносить свой вклад в общий успех. Если компания ориентирована на прибыль (как большинство из них) или стремится повысить эффективность своей деятельности (к чему должны стремиться организации), основной вопрос состоит в том, в какой мере усовершенствованные методы отбора персонала способствуют общей прибыльности или эффективности. Если в результате использования нового метода отбора будут наняты более продуктивные работники, какую дополнительную пользу они принесут компании? **Полезность** теста имеет непосредственное отношение к его практической ценности, которая измеряется в денежном или экономическом плане. В нескольких исследованиях было продемонстрировано, какую пользу может принести валидная программа тестирования.

Шмидт, Хантер, Мак-Кензи и Малдроу (Schmidt, Hunter, McKenzie & Muldrow, 1979) оценили долларовый эквивалент использования компанией валидной программы отбора работников. Авторы проанализировали деятельность компьютерного программиста. Они попросили супервизоров оценить «стоимость» (в долларах) хороших, средних и плохих программистов. Супервизоры рассматривали такие факторы, как скорость работы, количество ошибок и т. д. Эти ответы были учтены наряду с иной информацией.

1. Определенный тест, применимый для отбора программистов, обладает валидностью на уровне 0,76.
2. Проведение тестирования одного претендента стоит $10.
3. Компанией (которой в этом случае было федеральное правительство) нанято более 4000 программистов.
4. Ежегодно нанимается более 600 новых программистов.
5. Будучи принятым, средний программист не меняет место работы в течение 10 лет.

Используя эту информацию, авторы сравнили ожидаемую полезность теста с полезностью других измерений, которые использовались в прошлом и имели валидность на уровне от 0,00 до 0,50. Они проанализировали также влияние различных процентов отбора в диапазоне от 0,05 до 0,80. Долларовый эквивалент использования правительством более валидных тестов оказался просто удивительным. Хотя валидность теста, использовавшегося ранее, была принята за 0,50, а процент отбора — 0,80, рост эффективности (т. е. результат найма более квалифицированных работников) составил $5,6 млн в год. Это была самая малая цифра, поскольку брались вполне благоприятные условия тестирования ($r = 0{,}50$). При наиболее же неблагоприятных условиях тестирования (использовавшийся ранее тест не обладал валидностью) и проценте отбора 0,05 прирост составил $97,2 млн в год.

Не забывайте также о том, что этот долларовый эквивалент отражает использование лишь одного теста при найме на одну какую-либо работу в одну организацию за один год. Если эти принципы распространить на тестирование при приеме на множество работ и во множество компаний (а также в течение длительного

времени), прирост прибыли достигнет миллиардов. В других исследованиях было продемонстрировано, что полезность валидных тестов повышает эффективность благодаря снижению текучести кадров, уменьшению времени обучения и количества аварийных ситуаций. Ключевой элемент повышения полезности — валидность теста. Ее влияние на последующую успешность выполнения работы огромно; значение «хороших» методов отбора трудно переоценить.

Между тем установление долларового эквивалента валидных методов отбора вызывает некоторые нарекания. Касио (Cascio, 1993) ставит под сомнение положение о том, что все претенденты, которым предлагается работа, принимают ее. Ситуация бывает иной: на место претендентов, получивших более высокие показатели и отклонивших предложение, приходится брать кандидатов с более низкими показателями. При невысоком уровне безработицы компании вынуждены снижать свои минимальные требования к работникам, чтобы закрыть существующие вакансии. Смягченные требования влекут за собой и более высокий процент отбора. Смит, Фарр и Шулер (Smith, Farr & Schuler, 1993) рассматривают различие между полезностью для конкретной организации и полезностью для общества в целом. В отдельной организации наихудших кандидатов можно отсеять. В экономике в целом это возможно лишь в незначительной степени. Даже во времена массовой безработицы (10%) 90% экономически активного населения трудится. Отбор просто перемещает статичную группу талантливых людей в организации с высокими стандартами отбора без какой-либо суммарной выгоды для экономики в целом. Значение всех этих результатов заключается в том, что хотя полезность и важное понятие, помогающее принимать кадровые решения, ряд факторов делает ее оценки неточными или, по крайней мере, зависящими от осложняющих ситуацию обстоятельств.

Хэзер и Хайхауз (Hazer & Highhouse, 1997) пришли к выводу, что сложность анализа полезности создает скептический настрой среди тех, кто мог бы его использовать, и рекомендуют применять самые простые подходы к нему. Карсон, Бекер и Хендерсон (Carson, Becker & Henderson, 1998) смогли достичь определенных успехов в обучении менеджеров анализу полезности, однако они заключают, что приемлемость этой процедуры для менеджеров оказалась «неутешительно низкой». Уайт и Лэтам (Whyte & Latham, 1997) характеризуют нежелание менеджеров понять и принять рациональные, статистически обоснованные выводы этой процедуры как «бесполезность анализа полезности». Кроншоу (Cronshaw, 1997) полагает, что лучшим качеством последнего является его информационная ценность, которую обеспечивают психологи, помогая менеджерам в принятии кадровых решений. Это значение метода отличается от понимания анализа полезности как способа убеждения менеджеров внедрить определенный метод отбора.

Расстановка и классификация кадров

Значительная часть исследований в области психологии персонала посвящена отбору и процессу найма. Еще одна (менее распространенная) функция, касающаяся персонала, предполагает принятие решений о том, какую работу поручить нанятым работникам. Она называется либо *расстановкой*, либо *классификацией*

(в зависимости от оснований для поручения работы). Во многих случаях отбор и расстановка кадров неотделимы друг от друга. Обычно люди претендуют на какое-то определенное место. Если их нанимают, они приступают к работе, на которую претендовали. Однако в некоторых организациях (и на определенных этапах истории нашей страны) решения об отборе и расстановке принимаются отдельно друг от друга.

Расстановка и классификация применяются по преимуществу в крупных организациях, где имеется два или более вида работы, которую могли бы выполнять претенденты. Необходимо решить, какой из этих видов лучше соответствует способностям кандидата. Классический пример — армия. В свое время ежегодно отбирались тысячи претендентов, добровольцев или призывников. Вставал вопрос о том, куда их определить. Процедуры расстановки и классификации призваны обеспечить максимальное соответствие человека и работы.

Расстановка отличается от классификации количеством предикторов, используемых для выбора подходящей работы. Первая предполагает отнесение претендентов к одной из двух или более групп (направление на одну из двух или более работ) на основании одного прогностического показателя. Многие старшеклассники, например, попадают в математические классы по результатам тестирования математических способностей.

Классификация предполагает определение людей на разные виды работы, исходя из двух или более валидных прогностических факторов. По этой причине классификация отличается большей сложностью; однако она приводит и к более точному назначению человека на работу, чем расстановка. При классификации используются меньшие проценты отбора, чем при расстановке, что объясняется ее большей полезностью. Тот факт, что она используется не всегда, объясняется трудностью определить множество валидных предикторов. Объектом большинства исследований, посвященных классификации, является армия. Новобранцы выполняют ряд тестов, охватывающих такие области, как интеллект и способности. На основании полученных показателей новобранцев зачисляют в пехоту, медицинскую службу, службу разведки и т. д. Другие организации, вынужденные распределять большое число людей по разным работам, также используют эту процедуру. Из-за такого ограничения лишь незначительному количеству компаний приходится использовать процедуры классификации.

При расстановке и классификации особенно важны два вопроса. Первый касается характера тех видов работы, на которые необходимо найти исполнителей. Процедуры упрощаются, когда данные виды существенно различаются. Решить, следует человека назначить менеджером или клерком, легче, чем сделать выбор между должностью секретаря и клерка. Для менеджерской и конторской работы требуются разные навыки, тогда как секретарская и конторская работа предполагают сходные требования к сотрудникам. Принять решение еще сложнее, когда работа предполагает последовательные операции (как на линии сборки) или координацию между рабочими подразделениями. В подобных случаях нас также интересует, насколько совместимы работники подразделения, могут ли они образовать сплоченную команду.

Второй вопрос касается ценностей. То, что хорошо с точки зрения удовлетворенности и продуктивности для отдельного человека, может не подходить компании, и наоборот. Между работниками и организациями могут возникать конфликты по поводу ценностей, обусловливающих решения о расстановке и классификации кадров. Теоретически возможны три стратегии, каждая из которых отражает определенные ценности.

- *Стратегия профессиональной ориентации* направлена на то, чтобы максимизировать ценности отдельного человека с точки зрения его желаний и предпочтений. Студенты колледжа сами выбирают для себя основные предметы, руководствуясь представлениями о своей будущей профессии. Иными словами, ни один колледж не принуждает к профилированию в определенной области; решение здесь строго индивидуально.
- *Стратегия чистого отбора* максимизирует ценности организации. В этом случае на работу берутся только люди, которые наилучшим образом для нее подходят. Хотя претенденты, отобранные таким образом, действительно обладают всеми необходимыми качествами, этот метод непрактичен. Очень многие не будут приняты на то или иное место, поскольку они не «лучшие» из претендентов. Этот метод по сути своей малоэффективен, поскольку немало кандидатов так и останутся без работы. И стратегия профессиональной ориентации, и стратегия чистого отбора имеют недостатки. Будучи приемлемым для образовательных заведений, метод профессиональной ориентации не подходит для производственной сферы. Если бы все претенденты хотели быть президентом компании, на многие вакансии не нашлось бы работников.
- *Стратегия последовательного отбора* — это компромисс между двумя описанными выше крайностями. При этом методе на все работы находятся хотя бы минимально подходящие работники, и в соответствии с имеющими вакансиями человека направляют на ту работу, которая позволит ему максимально проявить свои способности. Последовательный отбор — хороший компромисс, поскольку вакансии закрываются (удовлетворяются нужды организации), а человек получает работу, для которой он подходит (удовлетворяются индивидуальные потребности).

Одно время расстановка и классификация были не менее (если не более) важны, чем отбор. Во время Второй мировой войны на промышленные предприятия требовалось огромное количество людей, чтобы производить военную технику. Вопрос был не в том, чтобы люди нашли работу, а в том, какую работу они получат. Аналогичная ситуация возникла в армии, поскольку каждый месяц на службу призывались тысячи новобранцев. Очень важно было предоставить людям то место, для которого они подходили лучше всего. Сегодня наиболее заинтересована в классификации армия (Campbell, Harris & Knapp, 2001). Проблемы, встающие в этом случае, традиционные и связаны с попыткой соотнести потребности армии со способностями человека (Rosse, Campbel & Peterson, 2001). Однако внимание к предпочтениям и устремлениям людей, поступающих на армейскую службу, — это не мелочь. Как отмечают Уокер и Рамси (Walker & Rumsey, 2001), вербовщики и консультанты по профориентации в армии должны заполнять вакансии кандидатами,

обратившимися к ним абсолютно добровольно. Эта ситуация отличается от той, которая была в США во времена, когда военная служба была обязательной.

Исследователи, занимающиеся классификацией, сталкиваются с теми же проблемами, с которыми имеет дело специалисты по отбору. Например, Бобко (Bobko, 1994) приводит данные, согласно которым наиболее трудные вопросы при принятии классификационных решений связаны с ценностями, в частности с достижением этнического и гендерного баланса в соотношении с достижением максимальной результативности. Относительная важность общих умственных способностей (*g*) по сравнению с другими факторами также является предметом дискуссии при принятии решений о классификации. Как считают Зейднер и Джонсон (Zeidner & Johnson, 1994), чтобы осуществить эффективное назначение, необходимо учитывать не только показатель общих умственных способностей (*g*), но и другие факторы. Элли (Alley, 1994) рекомендует оценивать и когнитивные способности, и личностные особенности, интересы и знания. Логическая основа расстановки и классификации кадров остается прежней: определенные люди будут справляться с одними видами работы лучше, чем с другими. В связи с этим необходимо назначить людей на работу, которую они потенциально будут выполнять наилучшим образом.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Дайте мне шанс

Хью Кейси с мрачным видом сел за рабочий стол. Он только что прочел письмо из Университета Фулбрайта, где было сказано, что его заявка на поступление в медицинскую школу отклонена. Со старших классов он мечтал стать врачом – кардиохирургом. Хью был примерным учеником и, несмотря на невысокий показатель по тесту, был принят в престижный колледж Сеймур. Интерес к медицине возник у него, когда отцу пришлось сделать коронарное шунтирование. Хирург, проводивший операцию, доктор Чарльз Дрессен, был другом семьи. Он окончил медицинскую школу Университета Фулбрайта, известную на всю страну своим высоким уровнем. Фулбрайт был лучшей медицинской школой в регионе. Хью захотел последовать примеру доктора Дрессена, стать кардиохирургом, спасающим жизни людям, точно так же, как доктор Дрессен спас жизнь его отцу. Хью не просто хотел поступить в университет, он хотел поступить именно в Фулбрайт. Ему казалось, что это его судьба – окончить там медицинскую школу и пойти по стопам доктора Дрессена.

В колледже Сеймура Хью состоял в деканском списке первые 4 семестра. Его средняя отметка составляла 3,60. Первый год, как и многим новичкам, дался ему нелегко, однако затем он освоился и стал хорошо справляться с предметами, имеющими отношение к медицине. В начале выпускного года он прошел тест для поступления в медицинский колледж, однако его результаты были не особенно хороши. То же случилось и с тестом, предложенным колледжем Сеймур. Он просто не справился с тестом в отведенные 3 часа. Однако Хью казалось, что он уже в достаточной мере проявил свои способности в Сеймуре. Он полагал, что хорошая работа в течение 4 лет имеет для приема в медицинскую школу большее значение, чем результаты 3-часового тестирования.

Кроме того, три профессора из Сеймура написали для него положительные рекомендательные письма. Даже доктор Дрессен, выпускник медицинской школы Фулбрайта, отправил письмо в свою альма-матер, чтобы поддержать Хью. Наконец, тот сам ездил в Фулбрайт на собеседование с приемной комиссией. Хотя он и нервничал, по его мнению, собеседование прошло

неплохо. Ему особенно приятно было рассказывать о своем знакомстве с доктором Дрессеном и о том, как тот его вдохновил. Проходя по коридорам медицинской школы Фулбрайта, Хью чувствовал, как по телу бегают мурашки. Он был уверен в том, что здесь его место.

Хью смотрел застывшим взглядом на письмо с отказом, чувствуя отчаяние и ярость. Как Фулбрайт мог сделать такое? Как приемная комиссия приняла такое решение? У Хью были отличные отметки в старших классах и колледже, и он точно знал, что так же хорошо будет учиться и в медицинской школе. Хью подумал, что отказ свидетельствует о неуверенности комиссии в том, что он сможет успешно окончить медицинскую школу. Как же проявить себя, чтобы доказать приемной комиссии, что он будет прилежным студентом медицинской школы, а потом успешным кардиохирургом? Хью решил, что обратится в Фулбрайт с просьбой принять его на испытательный срок, хотя даже не знал, практикуется ли такое в медицинской школе. Он согласился бы пройти экзамен после года обучения в медицинской школе. Если бы его результаты оказались неудовлетворительными, он ушел бы из Фулбрайта и признал, что комиссия изначально была права, не приняв его. Но если этот год он проучился бы хорошо, тогда он хотел бы быть окончательно принятым и больше не находиться под контролем. Хью хотел доказать себе, Фулбрайту и всему миру, что он стал бы великолепным хирургом, как доктор Дрессен. Все, что ему было нужно, – это шанс.

Контрольные вопросы

1. Какой ошибки отбора, по вашему мнению, стремится избежать администрация Фулбрайта (ошибочно принять или не принять претендента)? Как вы объясняете себе такую позицию?
2. Как вы считаете, решили ли в Фулбрайте, что Хью не справится с обучением в медицинской школе, и именно поэтому его кандидатура была отвергнута? Или вы считаете, что в Фулбрайте сочли, что Хью справится с обучением в медицинской школе, но были более подходящие кандидатуры?
3. Если организация вынуждена оценивать множество квалифицированных претендентов, которых больше, чем вакансий, должен ли личный опыт, сходный с опытом Хью, касающийся доктора Дрессена, быть одним из факторов при принятии решения о приеме? Почему?
4. Если бы вы входили в приемную комиссию Фулбрайта, как бы вы принимали решения относительно претендентов, чтобы эти решения были справедливыми и разумными и с точки зрения медицинской школы, и с точки зрения претендентов?
5. Что вы думаете о просьбе Хью предоставить ему шанс, чтобы он смог проявить себя? Не поступает ли он неразумно? Учитывая несовершенную валидность методов отбора, не должны ли организации давать шанс претендентам проявить себя в испытательный срок? Почему?

ГЛАВА 6

Обучение и развитие

Организация отбирает работников, прогнозируя вероятность успешного выполнения ими профессиональных обязанностей. Хотя от некоторых работников ожидается, что они сразу смогут хорошо справляться с работой, подавляющему большинству дается время на адаптацию. Ее облегчают специально направленные на это формально-организационные процессы обучения. Голдстуйн и Форд определяют **обучение** как «систематическое овладение навыками, правилами, понятиями и установками, после чего улучшаются результаты и при других обстоятельствах» (Goldstein & Ford, 2002; p. 1).

Работники низшего звена принимаются в организацию с условием, что они обучаемы. Их главным профессиональным качеством является прогнозируемая способность научиться выполнять свою работу. На других уровнях требования к знаниям и навыкам неуклонно возрастают. Мартоккио и Болдуин четко выразили эту точку зрения: «В эру технологических инноваций, когда роботы, телекоммуникационные системы, искусственный интеллект, программное обеспечение и лазеры выполняют рутинную работу, необходимость в рабочих скоро отпадет. Проще говоря, сегодня требуются новые, другие навыки на всех уровнях организации» (Martocchio & Baldwin, 1997; p. 6). Следовательно, и сотрудники, выполняющие подобные операции, должны развивать способность качественно исполнять профессиональную деятельность. Обучение предоставляет возможность выйти на рынок труда, обладая необходимыми навыками, и выполнять новые функции.

Я разделяю мнение многих специалистов, утверждающих, что в настоящее время роль обучения в усовершенствовании выполнения работы постоянно возрастает. Это вызвано все большим распространением компьютеризации и ее влиянием на требования, предъявляемые к работникам. Использование компьютеров на производстве и в инженерной области — основные достижения промышленности. Теперь от трудящихся требуется умение контролировать компьютеризированные операции. Эти навыки можно приобрести только с помощью дополнительной подготовки.

Правительство профинансировало мероприятия, направленные на улучшение профессионального обучения в вузах. Комиссия, которая рассматривает вопросы достижения необходимых навыков (*Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills — SCANS*), — национальный проект, инициированный в 1990 г. Министерством труда США. Данная Комиссия утверждает, что более 50 % выпускников вузов не обладают знаниями или базисом, необходимым для того, чтобы найти хоро-

шую работу или удержаться на ней. Эта Комиссия определила такие сферы компетенции, типичные для целого ряда профессий, и пришла к выводу о том, что учащиеся вузов должны получать не только базовые академические, но и профессиональные практические навыки. В докладе Комиссии определяется ряд компетенций (ресурсы, навыки межличностного взаимодействия, информация, системы, технология) и базовые навыки (чтения и письма, мышления, личностные качества — ответственность, самоуважение, общительность, самоконтроль, честность), необходимые для успешной работы. Теперь во всех областях профессиональной деятельности возрастает необходимость более эффективного функционирования (на рабочие операции должно уходить меньше времени или необходимо сократить объем брака), а также следует повысить качество товаров и услуг. Подобные изменения требуют роста производительности в компаниях в условиях сильной рыночной конкуренции. Обучение — это процесс, направленный на улучшение соответствия между требованиями, предъявляемыми работой, и человеческими качествами.

Объявленные в названии главы обучение и развитие — процессы, направленные на повышение уровня навыков работника, однако традиционно считалось, что эти понятия несколько различаются. Термин *развитие* употреблялся применительно к повышению мастерства руководящего звена, а *обучение* обычно использовался в связи с совершенствованием мастерства работников, находящихся в организационной иерархии на более низком уровне. Менеджеры (и те, кто занимает более высокое положение) «развиваются»; а вот все остальные — «обучаются». Сегодня такое различие не имеет смысла. Повысить мастерство необходимо работникам *всех* уровней, и каждый сотрудник должен расширять свои возможности. Университеты и колледжи уже не рассматриваются как единственные центры обучения. Обучение воспринимается как процесс, постоянно протекающий в любой организации. Наверное, годы, проведенные в колледже, следует считать подготовкой «образовательной», а годы работы — «обучающей и развивающей». Поскольку некоторые классические различия между обучением и развитием остаются актуальными, рассмотрим эти два процесса. Осознание необходимости совершенствования мастерства и осмысление процессов, направленных на это, важнее, чем сама терминология.

Научение и успешность выполнения задач

Научение можно определить как процесс кодирования, сохранения и использования информации. Это представление привело к тому, что некоторые специалисты (Howell & Cooke, 1989) рассматривают людей как «переработчиков информации». Конкретные процедуры, с помощью которых мы перерабатываем получаемые сведения для краткосрочного и долгосрочного использования, служат предметом изучения когнитивной психологии (Weiss, 1990). В этом разделе будут проанализированы некоторые ценные с практической точки зрения результаты исследований, которые помогают понять роль научения в обучающем и развивающем процессе.

Андерсон (Anderson, 1985) предлагает выделять в процессе овладения навыками три фазы: декларативные знания, компиляция знаний и процедурные знания. **Декларативные знания** определяются как знания о фактах, реальных объектах и

событиях. При овладении навыками это предполагает активизацию процессов запоминания и рассуждения, которые позволяют человеку в целом понять задачу. На этой фазе обучающийся может наблюдать, как с заданием справляются другие люди, усваивая правила ее выполнения. Человек должен полностью сконцентрироваться на понимании и решении задачи, выполнение последней на стадии декларативного знания происходит медленно и с ошибками. Лишь поняв задачу, человек может перейти на вторую фазу — **компиляции знаний**.

На второй стадии овладения навыками человек интегрирует последовательность когнитивных и двигательных процессов, необходимых для выполнения задачи. Пробуются и оцениваются разнообразные методы ее упрощения. Выполняется она быстрее и точнее, чем на предыдущей стадии. Требования к характеристикам внимания человека ослабляются, так как цели и способы решения задачи из кратковременной памяти переходят в долговременную.

Процедурные знания — знания о том, как осуществлять разнообразную когнитивную деятельность. Эта последняя фаза овладения навыками достигается, когда человек обладает автоматизированным навыком и способен эффективно выполнять задачу при минимальной концентрации внимания (Kanfer & Ackerman, 1989). После долгой практики он может выполнять задачу с минимальными потерями, направляя внимание на другие задачи.

Кроме того, Акерман (Ackerman, 1987) выделяет три класса способностей, необходимых для реализации указанных выше стадий. Как наиболее важный фактор в приобретении декларативных знаний рассматриваются *общие интеллектуальные способности*. Когда человек впервые сталкивается с какой-либо незнакомой ему задачей, требования к его вниманию повышаются. Но как только он начинает понимать условия задания и разрабатывать стратегию его выполнения, и эти требования, и важность интеллектуальных способностей уменьшаются.

При переходе от декларативной к процедурной фазе овладения навыком особое значение приобретает *скорость перцепции*. Человек начинает понимать, как выполнять задачу, но старается найти более эффективный способ, предполагающий минимум внимания. На этой фазе необходимым условием более быстрой или эффективной переработки информации и становится скорость перцепции.

Наконец, с переходом на завершающую фазу овладения навыком результативность ограничивается уровнем *психомоторных способностей*. «Таким образом, индивидуальные различия на конечной стадии квалифицированной работы не обязательно определяются теми же способностями, которые влияли на исходный уровень результативности или скорости овладения навыком» (Kanfer & Ackerman, 1989; p. 664). Психомоторные способности (например, координация) определяют конечный уровень успешности выполнения работы на стадии процедурных знаний.

Результаты подобных исследований, проведенных когнитивными психологами, свидетельствуют, что между индивидуальными способностями и фазами выполнения задачи существуют сложные связи. В итоге становится понятно, почему одни люди легко овладевают базовыми навыками, но затем не способны достичь высокого уровня мастерства, а другие сначала медленно осваивают задание, однако постепенно достигают высокого уровня. Было осуществлено исследова-

ние (Morrison & Bratner, 1992), показавшее, что в армии овладение требованиями профессии происходит поэтапно, причем в процессе обучения так называемые «плато» сменяются периодами роста.

По-видимому, связь между научением и успешностью выполнения задач более сложная, чем считалось раньше. Эти результаты касаются не только вопроса о том, почему люди обучаются с разной скоростью, но и о том, как увязать процессы обучения и развития с определенными способностями. Вывод подтверждает также исследование, которое провели Клагер и Де Низи (Kluger & DeNisi, 1996). Метаанализ влияния обратной связи, информирующей о результативности работы, показал, что освоение задачи зависит от множества факторов, которые влияют на темпы улучшения качества деятельности, а также ее продолжительность. Освоение процесса выполнения заданий оказывается более сложным, чем полагали в течение весьма долгого времени.

Недавно было проведено несколько широкомасштабных исследований, в которых был освещен процесс научения и его перенос на профессиональную деятельность. Форд и Крейгер (Ford & Kraiger, 1995) выделили три характеристики, позволяющие различать экспертов и новичков. Первая — это процедурный или автоматический характер действий. Процедурное выполнение — совокупность правил поведения при определенных условиях: при условии А необходимо совершить действие Б. Автоматичность характеризует быстрое выполнение задачи при минимальных когнитивных усилиях. Она позволяет человеку выполнять задачу при отсутствии сознательного контроля, что делает возможным одновременное выполнение других задач. Эксперты не просто что-то «знают», им известно также, когда такие знания применимы, а когда — нет. Новички могут быть столь же способными в воспроизведении набора сведений, однако эксперты лучше увязывают информацию в цепочки причин и следствий.

Вторая характеристика — это модели мышления (способ организации знаний). У экспертов они совершеннее, поскольку в них учтено больше диагностических признаков, помогающих распознать значимые паттерны. Эксперты обладают более сложной структурой знаний, что обеспечивает быстрый поиск решений.

Третья характеристика — метакогниции. Это представления человека об имеющихся у него когнициях и контроль над ними. Эксперты лучше понимают требования задачи и свои возможности; они прервут осуществление выбранной стратегии решения задачи, если та оказалось неподходящей.

Форд и др. (Ford et al., 1998), Чен, Галли, Уайтман, Килкаллен (Chen, Gully, Whiteman & Kilcullen, 2000) подчеркивают важность индивидуальных качеств, специфичных для выполнения задания. Авторы выделяют индивидуальные различия, связанные с личностными особенностями и с определенными ситуациями. К первым относятся когнитивные способности и личностные черты — качества, не являющиеся специфичными для задачи или ситуации и отличающиеся стабильностью. Вторые специфичны для конкретной задачи. Наиболее важное качество этой группы — **самоэффективность**. Это вера в свою способность мобилизовать резервы мотивации, когнитивные ресурсы и осуществить последовательность действий, необходимых, чтобы соответствовать требованиям ситуации.

Ощущение самоэффективности, связанное с конкретной задачей, отражается в уверенности, что «я могу сделать это», а также в готовности выполнить задачу.

Низкий же уровень самоэффективности сказывается в убежденности, что есть задачи (например, математические), с которыми справиться не удастся. Форд и др. подчеркивают важность развития у обучающихся чувства самоэффективности: нужно быть уверенным в своей способности освоить материал; приобретать не только знания и навыки, но и другие качества, облегчающие его развитие. Обучающимся нужно предоставить четкие инструкции, касающиеся метакогнитивной деятельности, усиливающей самоэффективность, уверенность в себе и повышающей вероятность перенесения усвоенных навыков в другие ситуации.

Данную точку зрения подтверждают результаты мета-анализа исследований мотивации к обучению, которые проводились в течение последних 20 лет (Colquitt, LePine & Noe, 2000). Полученные при этом данные послужили эмпирическим подтверждением важности последней для успешной подготовки. Общие когнитивные способности (*g*) коррелировали с декларативными знаниями на уровне 0,76, а мотивация к обучению (определяемая частично по самоэффективности) — с декларативными знаниями на уровне 0,39. При объединении двух факторов (способностей и мотивации) во множественную регрессию они объясняли 63% ($R^2 = 0{,}63$) дисперсии декларативных знаний.

Стратегическое значение обучения и развития

Предприятие обучает и развивает своих работников не ради процесса, а потому что при правильном управлении работники создают конкурентное преимущество, повышая успешность функционирования самого предприятия. Используемая организацией стратегия конкурентной соревновательности — средство борьбы за место на рынке. Существует взаимосвязь между типом стратегии конкуренции, которой придерживается организация, с одной стороны, и установленной в ней практикой обучения и развития — с другой (Jackson & Schuler, 1990).

Стратегия скорости направлена на достижение конкурентоспособности за счет сокращения сроков производства и оказания услуг. При обучении, обеспечивающем эту стратегическую функцию, подчеркивается важность командной работы и методов упрощения производства, которые сокращают время на обслуживание потребностей потребителя. **Стратегия новаторства** служит разработке продукции и услуг, отличающихся от продукции и услуг конкурентов. Основная производственная задача — предложить нечто новое, отличающееся, на что и нацелено обучение. **Стратегия повышения качества** обеспечивает конкурентоспособность путем предложения продуктов и услуг более высокого качества, чем у конкурентов. Для достижения этой цели работников обучают поддерживать высокий уровень качества труда. Наконец, цель **стратегии снижения затрат/стоимости** — получить конкурентное преимущество за счет более низкой цены товаров или услуг. При этой деловой стратегии развитию навыков работника уделяется сравнительно мало внимания, так как повышение степени овладения навыками означает более высокий уровень оплаты труда, что приводит к росту стоимости продукции. Поскольку этот результат противоположен желаемому, организации, использующие стратегии снижения затрат, не склонны осуществлять серьезные вложения в развитие навыков своих сотрудников.

Фактически большинство организаций используют сразу несколько бизнес-стратегий. Соответственно мероприятия по обучению и развитию преследуют несколько целей. Наглядным примером служат компании в сфере «быстрого питания». Однако обратите внимание на существование взаимосвязи между тем, чего организация стремится достичь (ее конкурентной стратегией), и отношением к обучению и развитию. Одни бизнес-стратегии (новаторство) в большей мере зависят от квалификации работников, чем другие (снижение затрат/стоимости). Соответственно наивысшие достижения и самый сильный акцент на технологии обучения отмечаются в организациях, где наиболее важное значение придается человеческим ресурсам как фактору поддержания конкурентоспособности.

Окружающая обстановка до обучения

Тенненбаум и Юкл (Tennenbaum & Yukl, 1992) анализируют данные, показывающие, что события, предшествующие обучению, способны влиять на его эффективность. Действия и решения, принимаемые на уровне менеджмента, влияют на мотивацию работника к обучению. На раннем этапе социализации сотрудники начинают узнавать, как в организации относятся к обучению, и продолжают получать информацию, участвуя в обучающих мероприятиях. Одни действия помогают понять, считается ли обучение важным (например, поддержка непосредственного начальника или коллег). Другие позволяют уяснить, в какой мере оно само, участие в нем или личный вклад в его реализацию (например, оценивание потребностей) контролируются.

В одном из исследований (Cohen, 1990) было установлено, что обучающиеся сотрудники, которые получили поддержку своего супервизора, более уверены в потенциальной пользе обучения. Такие начальники обсуждают тренинговый курс с работниками, формулируют его цели, предоставляют время для подготовки и в целом ободряют своих сотрудников. Болдуин и Магьюка (Baldwin & Magjuka, 1991) выявили, что те работники, которые приступили к обучению, ожидая в дальнейшем определенного рода деятельность или оценку, твердо были намерены применить все то, чему они научатся, на работе. Отчет по результатам обучения, который им требовалось подготовить, означал, что их считают ответственными за обучение и придают этому процессу большое значение. Верно и обратное. Мэтью, Танненбаум и Салас (Mathieu, Tannenbaum, & Salas, 1990) обнаружили, что обучающиеся, сообщавшие о наличии множества ограничений на работе (например, о дефиците времени, недостатке оборудования, ресурсов), имели вначале более слабую мотивацию. У них не было достаточного стимула к освоению новых навыков в условиях, когда те нельзя было применить.

Еще один фактор, определяющий обстановку до обучения, — это личный вклад и выбор человека. Болдуин, Магьюка и Лоэр (Baldwin, Magjuka, & Loher, 1991) установили, что возможность определить, какое обучение хотели бы пройти сотрудники, повышала их мотивацию в том случае, если они проходят выбранный курс. Однако обучающиеся, которым разрешили самостоятельно выбрать курс, а потом направили на другой, обладали меньшей мотивацией и почерпнули меньше, чем не имевшие такой свободы. Куинуанс (Quinones, 1995) пришел к выводу, что одним из способов повысить мотивацию служит предоставление работнику

возможности выбрать собственную программу обучения и уважительное отношение к этому выбору. Несмотря на желаемый эффект, нет гарантий, что работник пройдет наиболее подходящее обучение, поскольку он может и не выбрать программу, направленную на преодоление его слабых сторон.

Как отмечают Танненбаум и Юкл (Tannenbaum & Yukl, 1992), с эффективностью обучения непосредственно связаны несколько факторов, характеризующие организационную среду. Обучающий процесс не протекает в вакууме; это лишь средство достижения определенной цели. Факторы, укрепляющие взаимосвязь программ с соответствующими результатами, могут иметь не меньшее значение, чем само обучение.

Оценка потребности в обучении

Весь процесс обучения персонала выстраивается по определенной схеме (рис. 6.1) (Goldstein & Ford, 2002). Она начинается с анализа потребности в тренинге и завершается оценкой его результатов. Важными промежуточными этапами оказываются формулирование целей, выбор методов, разработка системы оценивания. Руководители программ должны следить за методической литературой, поскольку прежние успехи и неудачи помогают выбрать и спланировать обучение. Прежде чем приступить к реализации программы, нужно определить оценочные критерии. Большая часть этой главы посвящена рассмотрению основных элементов в схеме программы обучения персонала.

Оценка потребности в обучении — классический трехэтапный процесс, включающий организационный анализ, анализ задач и анализ личности.

Организационный анализ

Если рассматривать эволюцию взглядов на обучение и развитие, ранее при организационном анализе упор делался на факторах, обеспечивающих информацию о том, где и когда обучение окажется задействованным в организационном контексте. Сейчас **организационный анализ** рассматривается как исследование элементов системы, определяющее, способна ли программа обучения привести к формированию поведения, которое будет перенесено в организационные рамки. Необходимо получить информацию о том, требуется ли тренинг вообще, является ли обучение правильным подходом, достаточно ли ресурсов для разработки и реализации его программы, поддержат ли ее работники и руководство. Голдстайн (Goldstein, 1991) отмечает, что обучающиеся сталкиваются с проблемой: им предстоит освоить нечто в одних условиях (в обучении), а использовать свои знания и навыки в другой ситуации — на работе. Для разрешения противоречия надо проанализировать элементы организационной системы, влияющие на обучающегося сотрудника, который недавно приобрел определенные навыки. Тренинговые программы могут потерпеть крах из-за организационных ограничений, которые не были учтены. Например, обучающийся может освоить ряд навыков, не соответствующих точке зрения менеджера на то, как должна выполняться работа. Далее проблема переноса освоенных в ходе тренинга навыков будет рассмотрена более подробно.

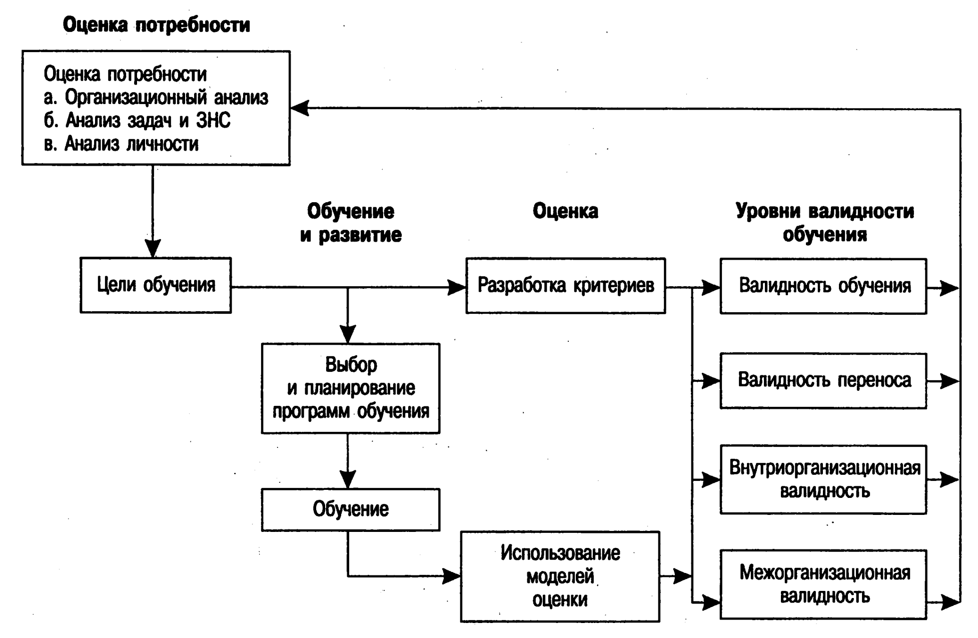


Рис. 6.1. Классическая система обучения.
Источник: Training in Organizations, 4th ed., by I. L. Goldstein & J. K. Ford, p. 24

Мичалак (Michalak, 1981) считает, что часто сотрудники придают чрезмерное значение объему обучения, связанного с освоением навыков, и недооценивают этап применения их в рабочих условиях. Для объяснения различий в эффективности обучения Рулье и Голдстайн (Rouillier & Goldstein, 1990) предлагают понятие организационных условий для переноса навыков (*organizational transfer climate*). Они установили, что эффективность обучения выше, если в организационных подразделениях работников стимулируют использовать то, чему они научились, и поощряют за это. Следовательно, условия для переноса навыков выступают потенциально мощным средством содействия данному процессу.

Подводя итог, можно отметить, что в ходе организационного анализа исследуются системные факторы, облегчающие или затрудняющие перенос навыков с ситуации обучения на реальные условия работы. Все факторы, способствующие развитию новых навыков при обучении, должны проявляться и в профессиональной деятельности, чтобы закрепить приобретенные навыки.

Анализ задач

Анализ задач служит определению целей обучения, связанных с осуществлением определенной деятельности или производственных операций. Информацию, относящуюся к анализу задачи, можно почерпнуть из анализа работы, который рассматривался в главе 3. В результате устанавливается перечень действий или производственных операций, выполняемых на работе, и условий осуществления трудового процесса. Анализ задач как основа для планирования программы обучения складывается из четырех этапов (рис. 6.2).

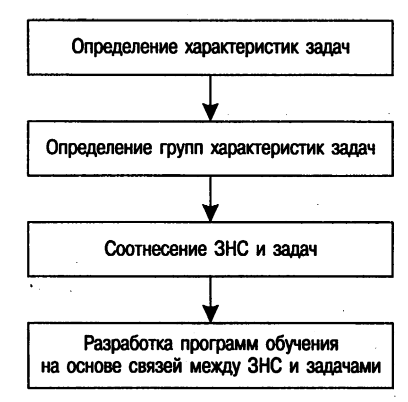


Рис. 6.2. Этапы определения задач и ЗНС как основа для разработки систем обучения. *Источник*: Training in Work Organizations I. L. Goldstein, 1991, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., Vol. 2, edited by M. D. Dunnette & L. M. Hough, Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press

Определение формулировки задач. Первый этап анализа задач — установление полного перечня действий, выполняемых на работе. Необходимо сформулировать утверждение, которое отражало бы, *что* делает работник, *как* он это делает, *для кого* или *чего* и *зачем* (см. главу 3). Голдстейн предлагает следующие примеры формулирования задач.

На примере работы секретаря: «Сортирует корреспонденцию, бланки и отчеты, чтобы их было легче заархивировать в алфавитном порядке».

На примере работы контролера: «Информирует контролера более высокого уровня в форме письменных отчетов, позволяющих определить, сколько работников необходимо на каждом рабочем участке» (Goldstein, 1991; р. 529).

Для описания задач, выполняемых на работе, может понадобиться порой и 100 формулировок. Чем разнообразнее обязанности, тем их больше.

Объединение формулировок. На этом этапе формулировки объединяются в группы, чтобы ими удобно было оперировать. Этим должны заниматься эксперты. Например, для работы секретаря одна из групп может иметь отношение к задачам, связанным с ведением документации.

Анализ знаний, навыков и способностей. Качества, необходимые человеку для выполнения задач, удобно определять при помощи понятий знаний, навыков и способностей (ЗНС). *Знания* (З) — это информация, применение которой позволяет адекватно осуществлять работу. *Навык* (Н) — способность свободно и точно выполнять рабочие операции. Обычно навык связывают с психомоторными способностями. *Способность* (С) — это когнитивные или физические качества, необходимые для реализации той или иной трудовой функции. Чаще всего способности предполагают применение знаний. Задача анализа знаний, навыков и способностей — установить те из них, которые необходимы для решения определенных задач. Обычно люди, непосредственно контролирующие анализ работы, исполняют роль экспертов, поскольку они часто размышляют над тем, что должен знать исполнитель работы, какие навыки и способности ему необходимы, чтобы выполнять поставленные задачи. Для получения информации у экспертов о ЗНС им задают, например, следующие вопросы:

- Каковы характеристики хороших и плохих работников с точки зрения [задач, объединенных в одну группу]?
- Вспомните того, кто, по вашему мнению, лучше остальных справляется с [задачами, объединенными в одну группу]. Почему он хорошо выполняет эту работу?
- Что человек должен знать и уметь, чтобы [выполнять задачи, объединенные в одну группу]?

Затем исследователь определяет связь между задачами, выполняемыми на работе, и знаниями, навыками, способностями, необходимыми для этого.

Разработка программ обучения на основе связей между ЗНС и задачей. Соответствующая связь составляет основу для ориентирования обучения на развитие тех ЗНС, которые играют в работе наиболее важную роль. Благодаря этому определяется, насколько обучение способствует развитию ЗНС. Мэджер (Mager, 1984) рекомендует после идентификации задач и ЗНС определить действия, указывающие на то, что задача выполняется правильно. Целесообразно также установить, каковы неэффективные действия при неправильном решении задачи. В интересах обучающего и обучающихся — понимать действия, которые необходимо освоить, и стандарты, каких обучающийся должен будет придерживаться, и иметь на них единую точку зрения.

Система связанных с обучением потребностей, основанная на задачах, обычно не может служить полноценной основой для системы тренингов. Если бы обучение производилось в точном согласии с тем, что необходимо выполнять на работе, обучающая программа обладала бы очень высокой **физической точностью воспроизведения**. Однако большинство систем не могут этого достичь. Обучение обычно предполагает определенные вариации в задачах или условиях, которые непосредственно присутствуют на работе. Цель — спланировать все так, чтобы оно позволяло актуализировать навыки и способности, которые необходимо освоить. Эффективная среда обучения должна обладать высоким уровнем **психологической точности воспроизведения**, служащей ареной для освоения обучающимся ЗНС, которые затем будут применены на работе. Голдстейн и Форд (Goldstein & Ford, 2002) графически изобразили связи между ЗНС, задачами и обучением (рис. 6.3).

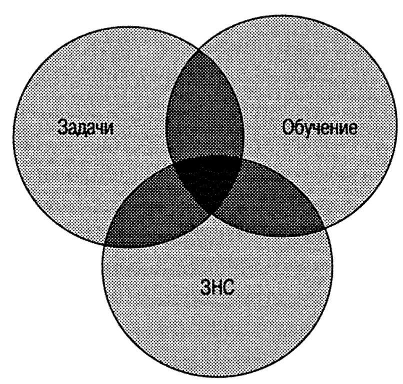


Рис. 6.3. Психологическая точность воспроизведения программ обучения. *Источник:* Training in Organizations, 4th ed., I. L. Goldstein & J. K. Ford, p. 65

Анализ личности

Анализ личности связан с поиском ответов на два вопроса: кого в организации необходимо направить на обучение и какого рода обучение им следует пройти? При этом задействуются системы оценки успешности выполнения работы, поскольку необходимо определить потребность работника в обучении. Процедура и суть оценивания составляют предмет рассмотрения в главе 7. Здесь же следует отметить, что оценка успешности выполнения работы обычно производится по двум причинам: в связи с необходимостью определить сильные и слабые стороны работника, чтобы способствовать его развитию; и для того, чтобы оценить сотрудников для принятия административных решений (например, по заработной плате или о повышении в должности).

При анализе личности исходят из диагностической направленности оценки успешности профессиональной деятельности — обеспечить обучение, которое поможет работнику. Если такой анализ направлен исключительно на развитие сотрудников, а не на принятие административных вердиктов, работники обычно ему не сопротивляются. Существуют также данные, свидетельствующие, что самооценка человеком своих способностей (Mabe & West, 1982) помогает определить индивидуальные потребности в обучении. Наконец, личностный анализ можно развернуть не только для настоящего времени, но и на точки зрения будущего, определив ЗНС, которые необходимо освоить, чтобы перейти на более высокий уровень организации. В этом случае эксперты, обычно менеджеры высшего звена, определяют ЗНС, необходимые для соответствия требованиям будущей работы. Пример (Frisch, 1998) результатов личностного анализа, демонстрирующий потребности работников в развитии, представлен на рис. 6.4.

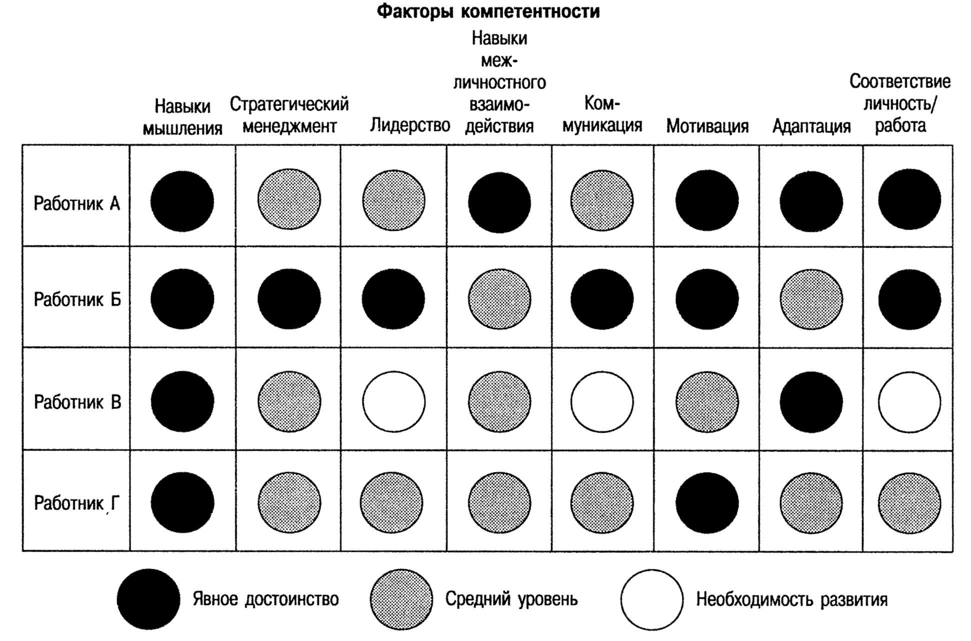


Рис. 6.4. Результаты личностного анализа. *Источник*: Designing the Individual Assessment Process, M. H. Frisch, 1999, in Individual Psychological Assessment, edited by R. Jeanneret & R. Silzer, San Francisco: Jossey-Bass

Острофф и Форд (Ostroff & Ford, 1989) считают, что классический трехэтажный подход к анализу потребностей (организация, задача и человек) рассматривается в литературе как основа для всех последующих аспектов тренинга. Хотя мы все еще считаем эти три позиции системой для определения потребностей в обучении, конкретное содержание каждой продолжает изменяться. В недавних исследованиях было продемонстрировано огромное значение стимулов, способствующих переносу навыков из ситуации обучения в рамки работы. Сейчас мы лучше осознаем необходимость изучения факторов, позволяющих успешно применять в профессиональной деятельности то, что было усвоено во время обучения. Эти факторы не менее (если не более) важны, чем сам характер последнего.

Методы и техники обучения

Следующим этапом после определения потребностей в обучении и перевода их в ранг цели является планирование программы для достижения этого. Задача непростая, поскольку каждый метод имеет свои достоинства, недостатки и цену. Мы стараемся найти «лучший» — тот, который соответствует нашим целям и оправдывает затраты. Существует множество методов обучения. Их можно классифицировать по разным основаниям, хотя, вероятно, лучше всего — в соответствии с тем, где обучение происходит.

Методы обучения на работе

Как явствует из названия, **методы обучения на работе** реализуются непосредственно на рабочем месте. Они предполагают, что все обучение проводится на рабочем месте сотрудников, в то время как иные способы обучения допускают это лишь отчасти.

Обучение на месте работы. Это, вероятно, самая старая и распространенная форма обучения. Обычно для нее не требуется специальное оборудование или место, поскольку новые работники проходят тренинг прямо на своем рабочем месте. В качестве инструкторов выступают опытные наставники, а новички учатся, подражая им. Они следят за тем, как мастера выполняют определенную задачу, и пытаются скопировать их поведение. Этот метод обеспечивает один из классических принципов — перенос усвоенного в ходе обучения. Поскольку содержание и место проведения тренинга те же, что и для работы, обычно с переносом усвоенных навыков не возникает никаких проблем.

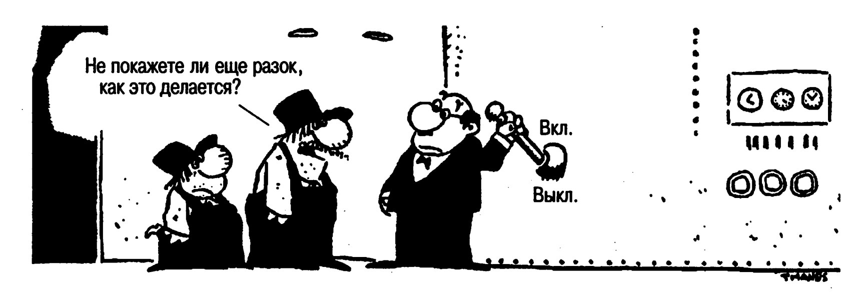
Однако у такой разновидности обучения есть некоторые недостатки. Подчас оно кратковременно и плохо структурировано; сводится к принципу «следи за мной, и я покажу тебе, как это делать». Кроме того, многие опытные работники тяготятся необходимостью обучать новичка, тот может оказаться в ситуации, когда его вынуждают освоить задачу слишком быстро. Популярность обучения на месте работы отчасти объясняется тем, что его легко проводить. Но поскольку новички в этом случае делают ошибки, необходимо оценить последствия таковых.

Трудовая ротация. Это метод обучения, при котором работники переходят с одной работы на другую. До перемещения они могут находиться на одном месте от недели до года. Трудовая ротация используется как среди рабочих, «синих ворот-

ничков», так и среди менеджеров, «белых воротничков», и имеет несколько организационных преимуществ. Она знакомит сотрудников с работой, которая осуществляется в компании, и дает им возможность освоить ее. Также обеспечивает организационную гибкость; при недостатке работников те, кто обладает соответствующими навыками, смогут занять свободные вакансии. В этом случае работник систематически выполняет новую деятельность, что обеспечивает разнообразие опыта и трудностей, которые необходимо преодолевать. Сотрудники становятся гибче и конкурентоспособнее, поскольку могут выполнять широкий диапазон задач. Кэмпион, Чераскин и Стивенс (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994) обнаружили, что ротация более типична для работников на ранних этапах их профессиональной деятельности. Одним из объяснений этого служит то, что молодые сотрудники более заинтересованы в перемещениях, поскольку видят в них бóльшую ценность, чем старшие. Другое объяснение заключается в том, что руководители рассматривают трудовую ротацию молодого персонала как более выгодное вложение (т. е. бóльшая отдача вызвана более длительным периодом окупаемости).

Как любой метод обучения, у трудовой ротации есть недостатки. Если у работника сдельная оплата труда или он получает комиссионные, то на одной должности он может заработать больше, чем на другой; т. е. из-за индивидуальных различий люди неодинаково подходят для различных должностей. Поэтому работники неохотно уходят с «хорошего» места. Трудовая ротация также нарушает один из основных принципов расстановки кадров — распределение должностей в соответствии со способностями и интересами работников. Некоторые сотрудники опасаются систем обучения, заставляющих их выполнять работу, которая им плохо дается или не нравится. Готовность осваивать новые должностные особенности — ключевой фактор успешного функционирования системы трудовой ротации.

Производственное обучение. Один из наиболее давних видов обучения. Он особенно распространен в сфере рабочих специальностей. Новичка долгое время (иногда до 5 лет) «наставляет» опытный работник. Ученик исполняет роль помощника и обучается ремеслу, сотрудничая с квалифицированным *мастером*. Программы производственного обучения часто используются среди водопроводчиков, плотников, электриков. По завершении работника «повышают» до уровня мастера. Обучение происходит интенсивно, продолжительно и обычно индивидуально. Как правило, один ученик прикрепляется к одному наставнику.



Источник: Newspaper Enterprise Association, Inc.

Среди недостатков этого метода — то, что время «ученичества» заранее определяется профессионалами. Индивидуальные различия, касающиеся периода обучения, обычно не допускаются, поэтому всем ученикам приходится проработать фиксированный промежуток. Считается, что программы производственного обучения должны быть модифицированы, чтобы ускорить обучение наиболее способных учеников.

Методы обучения вне работы

Они более разнообразны и заметно отличаются по своему содержанию и подходу к обучению. Рассмотрим два примера.

Лекции. Как известно любому студенту, лекции — популярная форма обучения в образовательных учреждениях. Она также используется на производстве. Этот метод позволяет одновременно обучать большое число людей, т. е. он довольно экономичен. Однако чем более разнородной оказывается аудитория, тем сильнее обобщается содержание. Поэтому ценность данного метода для развития специализированных знаний ограниченна. Частой реакцией на лекцию об улучшении приемов продаж бывает высказывание типа: «В принципе идея неплоха, но как я смогу использовать это на практике в своей компании?» С более однородной аудиторией преподаватель может осветить специфические темы и приемы, что обычно значительно полезнее, чем использование материала общего характера. Таким образом, лекции — эффективный способ одновременного обучения большого числа людей, особенно если у них есть конкретные запросы к программе обучения.

Вместе с тем лекции обычно предполагают одностороннюю коммуникацию. Для диалога, вопросов, обсуждения индивидуальных проблем и специальных интересов практически нет места. Обучающиеся сами должны понять и персонализировать лекционное содержание. Хотя этот метод весьма популярен, это не лучший способ освоения навыков.

Аудиовизуальный материал. Он включает целый ряд средств обучения, например фильмы, слайды, видеозаписи. Все это позволяет не только услышать, но и увидеть. Кроме того, подобные материалы обычно вызывают интерес. Все это еще раз указывает на важность мотивации и заинтересованности как необходимых условий обучения. После первоначальных затрат на создание материала дальнейшее его использование обычно не требует больших расходов. Аудиовизуальные пособия удобны для обучения производственному процессу или последовательности операций. За ходом действий легче проследить, когда он представлен наглядно.

Негативная же сторона данного метода связана с трудностями модификации аудиовизуального материала. Если содержание обучения изменяется, необходимо создавать целиком новый фильм. Набор слайдов пополнить легче, поскольку устаревшие можно заменить новыми. Кроме того, производство обучающих фильмов может оказаться дорогостоящим. Выпуск получасового цветного фильма со звуковым оформлением может стоить до $100 000. Однако, если задача или работа очень важна для компании, затраты окупятся. С помощью увеличения, стоп-кадров, медленного прокручивания и повторов тонкие и сложные операции могут быть разбиты на отдельные понятные элементы.

Компьютерное обучение

Компьютерное обучение — один из новейших методов. Бум связан с появлением микрокомпьютеров и CD-технологии. Этот метод используется для развития самых различных навыков — от общения на иностранном языке до вождения вертолета. Одна из программ начинается с появления на дисплее обращения «Добрый день». Если обучающийся в течение 5 минут не нажимает на клавишу, означающую «Добрый день», появляется следующее сообщение: «Что случилось: вы сегодня не в духе?» Все это было запрограммировано специально, чтобы обучающийся чувствовал: компьютер не совсем безличен. Это, в свою очередь, направлено на повышение мотивации.

Преимущества компьютерного обучения — индивидуальная форма, сокращение времени на сам процесс и на то, чтобы добраться до места обучения. Обучающийся может работать в собственном темпе, по желанию начинать и заканчивать урок, выбирать уровень сложности, соответствующий его возможностям. Доссет и Халвершорн (Dossett & Hulvershorn, 1983) приводят данные, согласно которым среднее время, затраченное на компьютерное обучение армейских новобранцев электронике, меньше периода обучения с помощью лекций. Однако разработка таких программ значительно отстает от развития компьютерных технологий, а программирование с учебными целями находится пока на начальной стадии. Голдстейн (Goldstein, 1991) также отмечает, что сами по себе новые, революционные технологии не гарантируют успеха обучения. Для него необходимы скрупулезная оценка потребностей, тщательное планирование с их учетом и детальная корректировка программы. Хотя для реализации потенциала этого метода необходимо приложить значительные усилия, компьютерное обучение представляется весьма перспективным способом развития сложных навыков.

Одним из производных от компьютерного обучения является **веб-обучение**. Это новый подход к дистантному обучению (см. «Заметки 6.1»), при котором компьютерные способы трансформируются с помощью особых технологий и методологий Всемирной паутины. Данный путь открывает живое содержание в структуре, делающей возможным самостоятельно управляемое обучение по любой теме. Веб-обучение адресовано каждому на любом конце света и в любое время. Достижения сетевой компьютерной технологии привели к созданию трехмерной виртуальной реальности, компьютерной анимации, «интерактива», «чатов» и конференций, аудио и видео в реальном режиме времени. В настоящее время создатели обучающих программ и преподаватели находятся на начальной стадии изучения того, как формировать веб-обучение. Ожидается, что в следующем десятилетии оно станет наиболее быстро развивающейся ареной. К его преимуществам можно отнести легкость реализации, быстрое обновление содержания, меньшая, чем при собственно компьютерном обучении, необходимость технической поддержки, гибкость формы. Например, люди, предпочитающие визуальное обучение, смогут получить графические иллюстрации, которые позволят понять концепции и взаимосвязи. Люди, предпочитающие обучаться вербально, смогут получить текст с речевым сопровождением.

ЗАМЕТКИ 6.1

Дистантное обучение

Компьютеры оказывают огромное влияние на сферу обучения. Дети начинают осваивать компьютер уже в начальных классах. Сегодняшние старшеклассники обладают уровнем компьютерной грамотности, значительно превышающим знания студентов колледжей, учившихся менее 10 лет назад. Использование компьютера ведет к изменениям характера обучения в колледже. Все большее число учащихся стремятся получить образование на уровне колледжа. Однако некоторые из них работают днем или рядом нет университета, предлагающего вечернюю форму обучения. Решение этой проблемы – *дистантное обучение*, предполагающее, что студенты могут записаться на курсы колледжа, но физически не присутствовать на занятиях. Лекции, предлагаемые там, записываются на видео и могут просматриваться студентами на их персональных компьютерах в удобное для них время. Таким образом, курс может быть освоен вне зависимости от привязки ко времени и пространству, поскольку компьютерная технология позволяет преподать его студенту. Тот может получить диплом, даже ни разу физически не посетив университет. Подобные программы находятся лишь на начальном этапе своего развития, и они действительно требуют соответствующей технической поддержки. Однако само их существование доказывает силу компьютера как главного технологического достижения за последние 50 лет.

К недостаткам веб-обучения можно отнести опору на компьютерные средства, например «иконки», клавиши, средства навигации в Интернете. Люди, плохо владеющие компьютером, не решатся использовать этот метод (недостаточна их самоэффективность, касающаяся использования компьютеров). Пока данный метод остается на начальной стадии развития, и у нас нет данных строгих исследований, позволяющих оценить его пользу. Однако по мере того как общество будет привыкать к использованию компьютеров в повседневной жизни, веб-обучение начнет играть значительно более важную роль как признанный метод.

Моделирование

Моделирование предполагает воспроизведение существенных характеристик реального мира, необходимое для обучения и переноса навыков. Задача — обеспечить психологическую точность воспроизведения (актуализировать в обучающих заданиях ЗНС, необходимые для выполнения работы). Как отмечает Голдстейн (Goldstein, 1991), одним из важных аспектов моделирующих устройств является то, что они позволяют воспроизвести соответствующую среду под контролем преподавателя. Среда создается при тщательном планировании, чтобы обеспечить вариативность существенных характеристик реальной ситуации. Моделирование также позволяет преподавателю увеличить или сократить время, а также повторить его отсчет в зависимости от потребностей обучающихся людей. Вместе с тем оно может быть эффективным и при низкой физической точности воспроизведения (как «макет» или копия реальной среды), если достаточно высокой окажется психологическая точность.

Работа, которая должна выполняться в итоге, зачастую слишком сложна, чтобы сотрудник смог беспроблемно освоить ее в реальных условиях. Моделирование позволяет постепенно ознакомиться с существенными характеристиками работы,

при этом нет опасности для самого обучающегося, его коллег или оборудования. Это также позволяет отработать действия, необходимые в экстренных ситуациях, еще до того как сотрудник столкнется с ними в реальной жизни. Авиатренажеры, например, обладают высоким уровнем физической точности воспроизведения: они практически повторяют реальное оборудование. Они настолько сложны, что на них можно отрабатывать практически все аспекты полета. Голдберг с коллегами (Goldberg, Mastaglio & Johnson, 1995) описывают разработку распределенной интерактивной модели (*Distributed Interactive Simulation — DIS*), используемой в армии для обучения бронетанковых и механизированных подразделений системам вооружения. Она включает моделирующие устройства авиации, саперных войск, воздушной защиты и полевой артиллерии, представляющих поле боя с размещенными объединенными военными силами. Она позволяет обучающимся, находящихся географически в разных местах, взаимодействовать в режиме реального времени таким образом, чтобы их действия демонстрировались другим участникам.

Многие моделирующие устройства основаны на играх. Деловые игры помогают работникам освоить определенные навыки. Соблюдая правила, участники пытаются достичь поставленных в упражнении задач. Деловые игры могут использоваться и индивидуально, и группами. Они предназначены для моделирования межличностных конфликтов, финансовых и бюджетных проблем, вопросов распределения ресурсов. Участникам сообщают задачу (например, достичь определенного уровня прибыли или максимизировать финансовую отдачу при наличии фиксированного бюджета), а затем делается вывод о том, выполнили ли они ее. Это популярный метод обучения менеджеров и администраторов, особенно в финансовой сфере.

Недостаток моделирования с игровым компонентом — знание участников о том, что все это только игра. Проигрыш здесь не то же самое, что неудача на работе. Нередко участники ведут себя иначе, чем в реальной жизни. Например, в курсе маркетинга была разработана деловая игра, моделирующая продажу некоего товара. Класс был разбит на команды. Та из них, что получила к концу семестра максимальную прибыль, выиграла приз. По правилам (рекламирование товара, расходы на исследования с целью улучшения товара и т. д.) «объемы продаж» каждой команды устанавливались еженедельно. Со временем некоторые команды стали отставать в прибыли. Их участники начали неправдоподобно рисковать, как, вероятно, не решились бы в реальности. Они не боялись, что их действия приведут к неудаче (компания обанкротится), поскольку это была всего лишь игра. Но если их риск приносил плоды, они получали шанс одержать победу. В этом случае игра не включала некоторых ключевых моментов работы. В отличие от учебного семестра жизнь реальной компании не заканчивается в определенный срок. Последствия потери работы (а также развала компании) — другие, чем простой проигрыш в классной игре. Лучшие модели называют таковыми потому, что они обеспечивают высокую степень переноса результатов обучения в реальные условия работы. Нет нужды говорить, что, создавая некоторые модели, легче добиться подобного переноса.

Ролевые игры. Это метод обучения, как правило, направленный на развитие навыков межличностного взаимодействия или продаж. В отличие от индивидуального программированного обучения ролевые игры задействуют несколько человек. Изначально они зародились в клинической психологии, где прибегают к представлению и проигрыванию проблем, связанных с межличностным взаимодействием — реальным или воображаемым. Затем обычно следует обсуждение того, что произошло и почему. Участники предлагают, как эту проблему можно было бы более эффективно решить в будущем.

Ролевые игры менее структурированы, чем проигрывание, когда участники должны по сигналу произносить заданные реплики. Между всеми распределяют роли из сценария, который будет разыгрываться. Например, место действия — универмаг. Один из участников исполняет роль разгневанного покупателя, которого не устроил недавно приобретенный товар. Второй — продавца, вынужденного выслушивать жалобы клиента. Исключая следование некоторым общим ориентирам, касающимся товара, участники могут действовать по собственному усмотрению. Их поведение оценивается людьми, которые не принимают активного участия в игре. В образовательных учреждениях наблюдателями могут быть другие студенты из класса; в деловой организации — супервизоры.

Ролевые игры имеют множество вариантов. При выполнении некоторых упражнений участники проигрывают сцену несколько раз, меняясь ролями. Иногда они выступают в той роли, что противоположна выполняемой или в реальной жизни; например, руководитель предприятия играет роль представителя профсоюза. Такая ролевая игра заставляет участника встать на позицию другого и затем отстоять ее.

Голдстейн (Goldstein, 1980) описывает успехи, достигнутые с помощью метода, называемого *поведенческое ролевое моделирование*, одним из элементов которого выступают ролевые игры. При его использовании выделяются некоторые моменты или принципы, которые следует подчеркнуть в обучении. Участники наблюдают за тем, как другой человек, модель, использует эти принципы (как правило, в видеозаписи), а затем отрабатывают их в ролевых играх. Руководитель группы и другие участники обеспечивают социальное подкрепление. Лэтам и Саари (Latham & Saari, 1979) приводят данные одного исследования, посвященного поведенческому ролевому моделированию, направленному на развитие навыков межличностного взаимодействия с работниками. 40 руководителей высшего звена разделили на две группы: моделирования и контрольную, которая проходила другую форму обучения, направленного на те же цели. Результаты показали, что руководители, обучавшиеся с помощью поведенческого ролевого моделирования, получили от него больше впечатлений, имели более высокие оценки по контрольному тесту 6 месяцев спустя, а через год их работа была расценена как более успешная.

Одним из преимуществ ролевых игр является то, что участники очень активны. Становясь на место другого человека, они начинали понимать, каким оказывается межличностный конфликт с другой стороны. Навыки взаимодействия труднее всего поддаются развитию с помощью любого из методов обучения. Несмотря на обоснованное обвинение в том, что некоторые люди делают бóльший акцент на проигрывании, а не на решении проблемы, данный метод весьма полезен.

Вопросы развития менеджмента

Развитие менеджмента — процесс, в ходе которого человек обучается эффективному функционированию в роли руководителя. Предприятия заинтересованы в этом процессе, поскольку осознают его ценность как стратегии повышения своей эффективности. Коттер (Kotter, 1988) утверждает, что один из факторов, по которому успешные компании отличаются от остальных, — количество времени и энергии, которые затрачиваются на планирование, разработку и осуществление мероприятий, направленных на развитие . Болдуин и Пэджет (Baldwin & Padgett, 1993) подсчитали, что более 90% организаций по всему миру проводят те или иные мероприятия такого рода. Тарноу (Tharenou, 1997) приводит данные, согласно которым многие менеджеры стремятся к повышению и после того, как достигли определенного уровня в организации. Для них мероприятия по развитию особенно важны, поскольку они повышают то, что Тарноу называет «скоростью карьеры». В литературе, посвященной этому вопросу, акцент делается на главных предметах или процессах, с которыми сталкиваются менеджеры в ходе своего профессионального становления. Напротив, в литературе, касающейся обучения персонала, обычно основное внимание уделяется конкретным методам и приемам. Однако более глобальные вопросы оценки потребностей, освоения навыков и переноса в равной степени применимы и к обучению, и к развитию.

Уеттен и Кэмерон (Wetten & Cameron, 1991) определили важнейшие менеджерские навыки и связали их с успешным выполнением работы. Было установлено три *персональных навыка*: развитие самосознания, управление стрессом и творческое решение задач; четыре *интерперсональных*: поддерживающая коммуникация, обретение власти и влияния, мотивирование и управление конфликтами. Авторы отмечают, что эти навыки частично пересекаются и что менеджеры должны использовать их для успешного функционирования в роли руководителя. Юкл, Уолл и Лепсингер (Yukl, Wall & Lepsinger, 1990) разработали опросник, оценивающий менеджерские действия в соответствии с перечисленными выше навыками. Подчиненные и коллеги, равные по положению, сообщают, насколько часто менеджер прибегает к подобным действиям, и дают рекомендации относительно того, следует ли ему изменить свой стиль поведения. Менеджеры сравнивают обратную связь с собственными оценками своего поведения. Дополнительную информацию для определения необходимых мероприятий по развитию дают оценки важности этих действий. Ломбардо и Мак-Коли (Lombardo & McCauley, 1988) полагают, что недостаточное использование отдельных менеджерских навыков и действий может привести к *«сходу с рельсов»*. Это случается, когда менеджер, которого считали способным подняться выше, не использует в полной мере свой потенциал и увольняется, понижается в должности или застревает на уровне достижений ниже ожидаемого.

Большой интерес представляет вопрос о гендерных различиях в развитии менеджеров (Ragins & Sunsdrom, 1989). Многие организации создают мужскую менеджерскую иерархию, которая рассматривается как важнейшая структурная особенность, влияющая на продвижение по службе мужчин и женщин. Получены данные о существовании «стеклянного потолка» для профессионального роста женщины в организации. Этот прозрачный барьер создается там, где доступ к мероприятиям

по развитию регулируется политикой содействия мужчинам в занятии высоких постов. Лайнесс и Томпсон (Lyness & Thompson, 1997) обнаружили, что даже те женщины, которые «пробились» через стеклянный потолок и заняли высокое положение, по сравнению с мужчинами имеют меньше авторитета, обладают меньшим фондовым опционом и не располагают сполна возможностью заграничных командировок. Тарноу, Латимер и Конрой (Tharenou, Latimer & Conroy, 1994) приводят данные, согласно которым мероприятия по развитию более позитивно сказываются на карьере мужчин. Они чаще проходят оплачиваемые компанией курсы обучения, особенно в возрасте 35–54 лет. Этот карьерный рост объясняется предубеждением, что мужчины в ходе профессионально развивающих курсов приобретают больше знаний и навыков, чем женщины. В свою очередь, они получают навыки и знания, весьма важные для менеджерской работы и, таким образом, становятся более подготовленными для продвижения по службе. Авторы считают, что организациям необходимо добиться того, чтобы образование, опыт работы и развитие женщин воспринимались в равной степени способствующими продуктивности, как те же качества мужчин, и поощрялись аналогичным карьерным ростом.

Особого внимания заслуживают три вопроса, связанных с развитием менеджеров: культурное разнообразие, сексуальные домогательства и наставничество.

Тренинг культурного разнообразия

Триандис, Куровски и Джелфанд (Triandis, Kurowski & Gelfand, 1994) тщательно проанализировали последствия возрастающей культурной разнородности или многообразия американской нации. Однако это вовсе не открытие; такое положение возникло с самого начала. Новым является то, что менеджеры сталкиваются с культурным многообразием чаще — как внутри организации (среди работников), так и среди своих клиентов. Изменения в составе рабочей силы обусловлены определенными тенденциями на рынке, законодательством, а также демографической обстановкой. Например, Бриф и Барски (Brief & Barsky, 2000) сообщают, что 45% всего суммарного прироста рабочей силы в 1990-е гг. составили небелые, и почти две трети — женщины. В международных компаниях управленческий персонал становится все более многонациональным: это сотрудники из той страны, где компания была основана, а также прибывшие из других стран.

Также изменяется и состав рабочей силы более низкого уровня. Прогнозируется, что белые мужчины, которые традиционно составляют большинство новых работников, в XXI в. будут меньшинством (Goldstein & Gilliam, 1990). Закон об американцах, имеющих физические и психические ограничения, может привести к увеличению процента работников-инвалидов. Однако Болдридж и Вейга (Baldridge & Veiga, 2001) обнаружили, что люди, имеющие физические и психические ограничения, неохотно просят о помощи, думая, будто организации будут тянуть с проведением адаптации. Авторы полагают, что предприятия должны создать благоприятные условия для таких людей, а не просто идти на уступки, чтобы избежать денежных взысканий. Как отмечает Колелла (Colella, 2001), некоторые сотрудники отрицательно реагируют на просьбу об адаптации со стороны людей с ограниченными возможностями, что вообще делает почти невероятным осуществление подобной просьбы. Профессиональный игрок в гольф Мартин Кейси был осужден

коллегами-игроками за просьбу использовать карт для компенсирования физических нарушений с ногами.

Исторически сложились два подхода к культурным различиям. Первый — подход равенства (Ferdman, 1992), предлагающий их игнорировать. Он основан на призыве не обращать внимания на такие различия . Второй подход предполагает признание их существования и улучшение взаимоотношений представителей разных культур при обучении уважительности к иной точки зрения. Триандис (Triandis, 1995) называет эти подходы **концепцией тигля** (melting pot conception), согласно которой культурные различия гомогенизируются, и **мультикультурной концепцией**, в соответствии с которой каждая культурная группа должна по мере возможности сохранять свои традиции, способствуя при этом ровному функционированию общества. Исследования свидетельствуют, что обе позиции имеют свои достоинства, а оптимальный подход должен акцентировать и то, что роднит людей, и то, что их отличает друг от друга. Триандис и др. (Triandis et al., 1994) отмечают, что около половины всех психологических теорий имеют универсальное значение, а другая половина — продукт западных культур. Задача кросс-культурной психологии — разграничить такие части.

Триандис (Triandis, 1975) также считает, что группа, решающая проблемы, в идеале должна быть разнородной, а ее члены обучены понимать точку зрения других. Однако за многообразие приходится платить: коммуникация затрудняется, а межличностная аттракция, как правило, снижается. Для ее повышения Триандис рекомендует обучать людей рассматривать поведение представителей других культур как функциональное и разумное в определенной среде. Это значит признать: «Если бы я оказался в таких условиях, я бы тоже себя так вел». Подобное поведение вызывает ощущение *сходства* между представителями разных культур, в рамках которых психологические процессы усвоения сходные, а ситуации различаются. При акцентировании похожести привлекательность порождается двояким образом: демонстрированием наличия универсалий и указанием на то, что существующие культурные различия «разумны». Несмотря на искренние попытки понять скрытые причины негативной реакции людей на культурное многообразие, Бриф и Хейс (Brief & Hayes, 1997) рассматривают расовую дискриминацию как неискоренимую проблему в сфере труда в США. По их мнению, за последние 50 лет расизм превратился из явного в скрытый, но по-прежнему существует.

Шнайдер, Хитлан и Радхакришнан (Schneider, Hitlan & Radhakrishnan, 2000) разработали опросник, позволяющий оценить расовое и этническое преследование. Он включает вопросы о том, сталкивается ли человек со следующими проблемами:

- Кто-то на работе делает оскорбительные намеки и язвительные комментарии, отпускает унизительные шутки относительно вашей этнической принадлежности.
- Кто-то на работе исключает вас из социального взаимодействия во время или после работы из-за вашей этнической принадлежности.
- Кто-то на работе из-за вашей этнической принадлежности отказывается предоставлять вам информацию, необходимую для выполнения профессиональных обязанностей.
- Кто-то на работе намекает, что если бы вы отказались от своей этнической идентичности, то лучше справлялись бы с работой.

Цель программ по формированию восприимчивости к культурному разнообразию состоит в устранении барьеров, в качестве которых выступают определенные ценности, стереотипы и практика управления, ограничивающие вклад работников в достижение организационных задач и личностное развитие (Noe & Ford, 1992). Такие программы различаются тем, подчеркивается ли изменение установок или на первый план выходит корректировка поведения.

Программы *изменения установок* направлены на осознание многообразия и личностных факторов, которые оказывают значительное влияние на отношения к другим людям. Они включают субъективную оценку сходств и различий между группами работников, а также объяснение успеха и неудач людей, представляющих группу меньшинства. В этих программах могут использоваться видеозаписи и упражнения, основанные на реальном опыте, которые помогают оценить негативное влияние стереотипов на представителей этнических меньшинств. Считается, что такая осознанность изменит поведение.

В программах *изменения поведения* подчеркивается корректировка организационной политики и индивидуального образа действий, ограничивающих продуктивность работников. В таких случаях определяются ситуации, мешающие сотруднику работать в соответствии с собственным потенциалом. Часто оценивается, насколько условия труда и практика управления согласуются с философией уважительного отношения к различиям между работниками. Затем проводятся специфические программы обучения, направленные на развитие навыков, необходимых для создания трудовых условий, поддерживающих многообразие.

Райнс и Розен (Rynes & Rosen, 1995) провели широкомасштабный опрос специалистов по человеческим ресурсам, касающийся вопросов многообразия. Там, где успешно применялись соответствующие программы культурного разнообразия, имелась поддержка со стороны топ-менеджеров, а также большее внимание уделялось задаче достижения многообразия. Успех этих программ также был связан с обязательным посещением их всеми менеджерами, отсроченной оценкой результатов обучения, поощрением со стороны менеджеров проявления многообразия, а также пониманием последнего в широком смысле слова. Однако некоторые критики полагают, что в целом тренинги восприимчивости к многообразию не приводят к успеху. Хемфилл и Хайнс (Hemphill & Haines, 1997) напоминают, что компания *Texaco* выплатила компенсацию в размере $176 млн по иску о расовой дискриминации, а более 5000 женщин подали в суд на армию США с обвинениями в сексуальных домогательствах. Обе эти организации проводили тренинги восприимчивости к многообразию. Авторы полагают, что нельзя заставить людей изменить свое мнение относительно друг друга, но организации должны полностью искоренить дискриминацию и сексуальные домогательства.

Ронен (Ronen, 1989) рассматривает более узкую область тренинга восприимчивости — работу за границей. Потребность в подобном обучении обусловлена двумя причинами. Во-первых, ростом числа людей, назначаемых на такие должности, а во-вторых, относительно высоким уровнем неудач у менеджеров, занимающих подобные позиции. Спрайтцер, Мак-Кол и Махони (Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997) разработали методику оценки для раннего выявления способности к международной деятельности. Она основана на оценке определенных способностей и уме-

ния обучаться на опыте у потенциальных руководителей международного уровня. Дотлич (Dotlich, 1982) приводит данные опроса менеджеров США, живших за границей или выезжавших туда, относительно трудностей в их работе. Следующие два отрывка позволяют получить представление о выявленных результатах.

Время как культурная ценность — то, что мы не понимаем, пока не оказываемся в другой культуре. Мне потребовалось 6 месяцев, дабы смириться с тем фактом, что собрания моих работников никогда не будут начинаться вовремя, а с опозданием минимум на 30 минут, и никого, кроме меня, это не будет беспокоить.

Общение тоже может быть проблематичным. Мне пришлось научиться разговаривать в два раза медленнее, чем я это обычно делаю (Dotlich, 1982; p. 28).

Еще одна проблема — адаптация членов семьи к иной физической или культурной среде. Артур и Беннет (Arthur & Bennett, 1995), опросив менеджеров, работающих за границей во многих странах, обнаружили, что семейная поддержка — решающий фактор, влияющий на успешность их работы. Результаты свидетельствуют о желательности включения в кросс-культурные тренинги супруга/супруги работника и других членов его семьи, а также, если возможно, поездки за границу для предварительного ознакомления с новыми условиями. Шаффер и Харрисон (Shaffer & Harrison, 2001) опросили супругов (в основном женщин), последовавших за своими «половинками» за границу. Авторы пришли к выводу, что в большинстве случаев международные организации делают сравнительно мало, чтобы супруги поняли потребности своих мужей/жен, отправившихся работать в другие страны, а также плохо помогают семьям адаптироваться к новой культуре. Из приведенных ниже рассуждений супруги работника, оказавшегося за границей, ясно, что она стала своеобразным «имуществом» организации; также проясняются и неудобства, связанные с ролью супруги такого работника.

Самое худшее в положении жены того, кто работает за границей, — это лишенность гражданских прав. Вы становитесь никем. Уже 30 лет я переезжаю вместе со своими детьми, домашними животными, хозяйством, следуя за своим мужем туда, где почти нет приезжих, где для меня нет работы. Я не могу заработать (зарабатывает он) и нахожусь в полном распоряжении компании как «корпоративная жена» (без зарплаты!), не могу уехать из страны без разрешения или авиабилетов. Я попадала в страны, где никто не говорил по-английски (мы там жили), не было многих продуктов, было *очень* плохое медицинское обслуживание, а электричество и вода отсутствовали часами и даже днями. Немногие друзья, которых удается завести, постоянно и надолго уезжают в отпуск. Занимаешься общественной работой, создаешь фонды в пользу нуждающихся и т. д. и испытываешь глубокое чувство вины! В конце концов, вода все-таки иногда идет из крана, тебе не приходится ходить за ней за милю; твои дети не умирают на твоих глазах от голода или из-за нехватки вакцины против кори. Поэтому изо всех сил пытаешься помочь немногим, хотя в твоей помощи нуждаются тысячи. Плюсы? Поместите меня в любую культуру с любым языком, дайте мне любой неизвестный текст, — мне не страшно, не боятся и мои взрослые дети. Я научилась жить без поддержки заботящихся обо мне людей. Я также поняла, что мир населен очень милыми людьми. Звучит резко? Еще бы! Мне уже скоро 52, и я до сих пор не окончила колледж, у меня нет прав, нет профессии, нет дома (даже своего собственного жилища). Люди, которые мне небезразличны, находятся за тысячу миль отсюда. Однажды на одном из сотен корпоративных мероприятий, которые я посе-

щаю и организую, я ответила одному банкиру, который спросил меня, чем я занимаюсь: «Я переезжаю!» Это моя работа — неоплачиваемая. Очень жаль, что компания моего мужа не платит женам за выполняемую ими «корпоративную» работу; если бы они назначили мне почасовую оплату, это обошлось бы им в кругленькую сумму! (Shaffer & Harrison, p. 252)

Ронен выделяет четыре способности, необходимые для успешной работы за рубежом: терпимость к неопределенности, поведенческая гибкость, «безоценочность» и эмпатия к другим культурам. Выбор работников для такой службы обычно основан на навыках кандидата в соответствующей функциональной области (например, инженерия или финансы), однако, как правило, причины неудач в профессиональной деятельности в чужой стране не имеют ничего общего с недостатком специальных навыков. К основным сферам, которые рекомендуется затронуть в ходе обучения, можно отнести информацию о географических особенностях страны, куда будет направлен работник, о ее политической системе, истории, религии, обычаях и традициях. Также желательно, чтобы менеджеры научились оценивать свою способность слушать, реакцию на обратную связь, а также склонность к оценочным суждениям. Блек и Менденхолл (Black & Mendenhall, 1990) считают, что на адекватность и эффективность кросс-культурного тренинга влияют такие ситуационные факторы, как культурная новизна, ожидаемая степень межличностного взаимодействия на новой должности, а также новизна предстоящей работы и задач.

Хескет и Бочнер (Hesketh & Bochner, 1994) предлагают рассматривать процесс культурной адаптации как частный случай наличия социальных навыков, отражающий базовый принцип, согласно которому при взаимодействии людей они участвуют во взаимно организованном поведении, требующем определенных навыков. Социальная компетентность — способность оказывать на других желаемое в социальных ситуациях влияние. Таким образом, социально неадекватные люди — те, кто не освоил условности своего общества, либо потому что они не понимают правил социального поведения, либо потому что не хотят им следовать. Поэтому успех работы за рубежом рассматривается как функция от способности или готовности осваивать новые социальные навыки. Многие из них, как и установки, связанные с работой, имеют культурную основу. Например, Адлер, Доктор и Реддинг (Adler, Doktor & Redding, 1986) отмечают, что японцы предпочитают идти от общего к частному, а представители западных культур — наоборот, начинают с деталей, прежде чем затронут какие-либо глобальные вопросы. Существуют культурные различия в стратегиях разрешения конфликтов, стиле коммерческих переговоров, когнитивной переработке информации. Таким образом, можно разработать тренинг социальных навыков для обучения специфическим видам поведения, релевантным для определенных культур, тренинг, направленный на расширение поведенческого репертуара человека.

Заинтересованность в тренинге восприимчивости к культурному многообразию, по-видимому, обусловлена двумя факторами. Во-первых, это все большее осознание нашей «различности» как людей, а во-вторых — таково реальное положение дел, при котором, чтобы жить в мирном и продуктивном обществе, мы все должны ладить друг с другом. В определенном смысле это парадокс: учиться искать сходства среди различий. Я уверен, что важность его исследования в ближайшие годы будет только возрастать, что подтверждают Бавук и Брислин (Bhawuk & Brislin, 2000).

Тренинг по проблеме сексуальных домогательств

Комиссия по по соблюдению равноправия при трудоустройстве (*Equal Employment Opportunity Commission — EEOC*, 1980) определила **сексуальные домогательства** (*sexual harassment*) как

> сексуальные предложения, требования «сексуальных услуг» и прочее вербальное и физическое поведение сексуального характера, когда вынужденное согласие женщины или ее отказ от подобных предложений явно или неявно становится определяющим при вынесении решения о найме, влияет на производительность труда или создает угрожающую, враждебную или оскорбительную обстановку на рабочем месте.

Согласно этому определению, судебное преследование возможно при наличии одного из двух видов сексуальных домогательств: *quid pro quo*[1] и в форме враждебной обстановки. **Сексуальные домогательства *quid pro quo*** отмечаются в том случае, когда согласие на сексуальные отношения является обязательным условием продвижения по службе, протекции или сохранения работы. **Сексуальные домогательства в форме враждебной обстановки** менее очевидны, чем первые, и касаются условий на рабочем месте, которые расцениваются как оскорбительные, например нежелательные прикосновения, непристойные шутки. Как правило, сексуальному преследованию на работе подвергаются женщины, а не мужчины. Подобное преследование может состоять в незаконной дискриминации по половому признаку, принимающей форму неодинакового отношения на работе к мужчинам и женщинам. В 2000 г. в Комиссию по соблюдению равноправия при трудоустройстве было подано более 18 000 жалоб, а ежегодные затраты на расследование и разрешение конфликтов, связанных с сексуальными домогательствами, исчисляются миллионами долларов. Сексуальные домогательства связаны не столько с сексом, сколько с властью и разницей в ее уровне между руководителями и работниками (Cleveland & Kerst, 1993). Организации прилагают немало усилий, чтобы снизить вероятность сексуальных преследований на работе.

В значительной части исследований, посвященных сексуальным домогательствам, основное внимание уделяется тому, как мужчины и женщины определяют это понятие и отличаются ли их определения. Гутек (Gutek, 1985) приводит данные, согласно которым женщины чаще мужчин расценивают поведение как форму сексуальных домогательств. Мужчины и женщины нередко расходятся во мнении относительно того, являются ли таковыми нежелательные поддразнивание, подшучивание, комментарии и вопросы сексуального характера. Обычно, по мере того как поведение становится более явным и принудительным, женщины и мужчины начинают сходиться во мнении, расценивая его как сексуальные домогательства (Wiener & Hurt, 2000). Тем не менее Шнейдер, Сван и Фицджеральд (Schneider, Swan & Fitzgerald, 1997) обнаружили, что неявные, но частые сексуальные домогательства имеют для работающей женщины значительные негативные последствия. Уасти и др. (Wasti et al., 2000) установили, что такого рода последствия сказываются и на женщинах в Турции.

Тангри, Берт и Джонсон (Tangri, Burt & Johnson, 1982) описывают три модели, используемые для объяснения сексуальных домогательств. Согласно *естественно-биологической* последние — всего лишь естественная сексуальная аттракция,

---

[1] Лат. «кви про кво» — букв. «одно вместо другого». — *Примеч. науч. ред.*

существующая между двумя людьми. Согласно *организационной* модели они представляют результат определенных возможностей, создаваемых организационными условиями, иерархией, специфическими отношениями «власти—подчинения». В соответствии с *социокультурной* моделью сексуальные домогательства отражают существующее в обществе глобальное неравенство в распределении власти и статусов между представителями разных полов. Проверка этих моделей показала, что все три подхода имеют определенное эмпирическое подтверждение; это позволило сделать вывод, что сексуальные домогательства нельзя объяснить однимкаким-то фактором. Фицджеральд, Драсгоу, Халин, Джелфанд и Мэгли (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand & Magley, 1997) обнаружили, что они связаны с субъективно оцениваемым женщинами риском сообщения о домогательствах, вероятностью серьезного отношения к подобным событиям, а также возможностью санкций против домогающихся лиц. Было также продемонстрировано, что с сексуальными домогательствами связан гендерный состав организации (т. е. количественное соотношение между мужчинами и женщинами в трудовом коллективе).

Физическая привлекательность также исследовалась в качестве фактора, влияющего на сторонние суждения о сексуальных домогательствах. Куин и Лис (Quinn & Lees, 1984) установили, что службы персонала воспринимают такие жалобы со стороны непривлекательных работниц не столь серьезно, как если бы они исходили от привлекательных работниц. Кастеллоу с коллегами (Castellow, Wuensch & Moore, 1990) обнаружили, что женщины — жертвы сексуальных домогательств имеют больше шансов выиграть в суде дело против своих обидчиков, если они привлекательны, а их обидчики нет.

Обучение, касающееся проблемы сексуальных домогательств, как правило, заключается в развитии восприимчивости к ценностям и предпочтениям других людей. Например, не следует исходить из того, что людям нравится, когда во время разговора до них дотрагиваются (до кисти или до локтя). Существуют также значительные культурные различия в приемлемом уровне физического контакта между людьми. Существует немало различий в том, насколько высказывания, включая ругательства, расцениваются как оскорбительные или неуместные.

Одна из реакций со стороны организации на угрозу обвинений в сексуальных домогательствах — введение превентивных мер, в том числе присутствие третьей стороны при разговорах между представителями различных полов, а также взаимодействие работников только на открытой, хорошо просматриваемой рабочей территории. Другие примеры — запрет каких-либо комментариев по поводу внешности (например, «Какие у тебя красивые туфли») и обмена подарками между работниками по каким-либо случаям (например, цветы или открытки на дни рождения). Некоторые виды защиты более персонализированы; например, мужчине-менеджеру запрещается быть наставником женщины-протеже. Лобел (Lobel, 1993) ставит под сомнение долгосрочную пользу подобных запретов на отношения между полами на работе. Пытаясь ограничить возможность сексуальных домогательств, мы можем помешать развитию плодотворных отношений между представителями разных полов. Кроме того, работа порой служит местом, где люди встречают друг друга и завязывают романтические отношения. Пирс, Бирн и Агуинис

(Pierce, Byrne & Aguinis, 1996) предлагают объяснение романтическим отношениям на работе. Они утверждают, что если таковые благотворны для обеих сторон, то разрыв отношений может привести к обвинению в сексуальных домогательствах. То есть последнее порождается тем, что раньше было взаимным позитивным опытом.

Наставничество

Наставничество — один из все более широко применяемых методов развития менеджеров. **Наставники** старше, более опытны; они дают советы и наставляют новых работников (**протеже**) на начальном этапе профессиональной деятельности последних. Наставники как профессионалы являются образцами паттернов и исполняют роль своеобразных «крестных». Хант и Майкл (Hunt & Michael, 1983) указывают четыре фазы развития наставнических отношений. Первая — *начальная*, когда авторитетный и профессионально признанный наставник признает новичка своим протеже. Вторая — *фаза протеже*, когда работа новичка признается не сама по себе, а как продукт обучения, поддержки и рекомендаций наставника. Третья — *фаза разрыва*: протеже начинает работать самостоятельно. Если отношения между наставником и новичком оказались неудачными, это конечная стадия. Если же успешными, обе стороны переходят на стадию *устойчивых дружеских отношений*. Здесь они общаются практически на равных. Протеже может стать наставником, но не порывает связей со своим прежним учителем.

Ноу (Noe, 1988) выделяет два основных параметра наставнических отношений. Первый — психосоциальный: наставник выступает в качестве ролевой модели, консультирует, демонстрирует расположение, обучает. Второй связан с работой, при этом мастер способствует карьерному росту протеже, помогая ему проявить себя, оказывая покровительство, давая трудные задания. В большинстве исследований выявлены положительные результаты наставничества. Было обнаружено (Fagenson, 1989), что лица, которые учились у мастеров, более удовлетворены своей деятельностью, мобильнее в карьерном отношении, располагают большими профессиональными возможностями, признанием и имеют более высокий темп продвижения по службе. Дреер и Эш (Dreher & Ash, 1990) установили, что работники, у которых тесные отношения с наставниками, имеют также более высокий уровень доходов и более удовлетворены зарплатой и другими благами, чем завязавшие менее тесные взаимоотношения со своими мастерами. Чао, Уальц и Гарднер (Chao, Walz & Gardner, 1992) продемонстрировали, что неформальные программы наставничества (например, менеджер высокого и менеджер низкого уровня имеют сходные цели и ценности) связаны с большей профессиональной поддержкой протеже со стороны наставника, чем формальные программы (например, потенциальные протеже предоставляют свои резюме для оценки комитета, «подбирающего пары»). Ценность этого доказывает и исследование, которое провели Рэгинс и Коттон (Ragins & Cotton, 1999). Такие проблемы, как личные конфликты и недостаточное внимание со стороны мастеров, более вероятны в том случае, когда наставники назначаются (конечно, если не производится тщательный их отбор и обучение). Эби (Eby, 1997) приводит данные, согласно которым наставники могут быть представителями либо того же, либо более высокого организаци-

онного уровня, чем их протеже. Кроме того, они способны дать советы по развитию профессиональных навыков. Было обнаружено, что наставничество особенно помогает работнику адаптироваться к быстро изменяющимся организационным условиям.

В центре внимания исследователей стоят также вопросы расовых и гендерных различий в сфере наставничества. Томас (Thomas, 1990) отмечает, что у белых протеже практически никогда не формируются отношения с наставниками, относящимися к другой расе. Чернокожие чаще белых завязывают отношения вне формальных линий подчинения и своих подразделений. Оказалось, что связи представителей одной расы приводят значительно к большей психологической поддержке, чем разных. Фелдман, Фолкс и Тенли (Feldman, Folks & Turnley, 1999) обнаружили, что на наставнические отношения в международной интернатуре оказывает влияние национальная и половая принадлежность. Интерны, отличавшиеся по этим признакам от своих наставников, реже получали от них задания, а также социальную и профессиональную поддержку. Такой недостаток был связан с худшей социализацией в интернатуре, меньшей осведомленностью о международных делах, а также небольшой вероятностью получить и принять предложения о работе от работодателей из интернатуры.

Томас (Thomas, 1990) утверждает, что на характер формирующихся отношений влияет предпочитаемая обеими сторонами стратегия поведения при столкновении с расовыми различиями (либо отрицание и подавление их, либо открытое обсуждение), а также то, предпочитают ли обе стороны одинаковую стратегию. В некоторых отношениях более опытный работник становится просто покровителем протеже, обеспечивая профессиональную поддержку его кандидатуры при продвижении по службе, обратную связь и обучение. В других случаях более опытный работник становится наставником и предлагает помимо утилитарной профессиональной поддержки психосоциальную помощь и дружбу. Рэгинс и МакФарлин (Ragins & McFarlin, 1990) обнаружили, что протеже противоположного наставнику пола реже общаются с теми после работы. Женщины-протеже, имея в качестве наставников женщин, чаще соглашаются с идеей о том, что те выполняют функцию ролевой модели. Рэгинс и Коттон (Ragins & Cotton, 1991) отмечают, что доступ женщин к наставникам более ограничен, чем у мужчин, поскольку инициирование отношений с мастером может быть неправильно проинтерпретировано как заигрывание.

Учитывая щекотливость гендерных вопросов и разницу во властных полномочиях между старшими и младшими менеджерами, женщины чаще мужчин стремятся для карьерного роста выстроить отношения с равными себе сотрудниками. Крэм и Исабелла (Kram & Isabella, 1985) подчеркивают важность подобных отношений. Они выявили три типа схожих сотрудников. Первый — *информационный:* это человек, с которым вы можете обмениваться информацией о работе в организации. В отношениях устанавливается низкий уровень самораскрытия и доверия, а также взаимной эмоциональной поддержки. Второй тип — *коллегиальный*; это человек, которому вы умеренно доверяете и с которым можете позволить себе некоторое самораскрытие. Сотрудники-коллеги обеспечивают большую эмоциональную поддержку и обратную связь, а также могут обсуждать и более личные темы.

Третий тип — *особый*: это человек, с которым вы абсолютно естественны и не играете формальные роли. Вы раскрываете свои внутренние противоречия и дилеммы, как с немногими в вашей жизни. Отношения с равными по статусу сотрудниками вовсе не обязательно ограничены представителями одного с вами пола, однако особые люди обычно имеют ту же половую принадлежность, что и вы. Отношения между равными по положению сотрудниками имеют большое значение для карьерного роста не только женщин. Однако из-за ограничений, которые встречаются у работниц в наставнических отношениях, важность отношений с равными по статусу сотрудниками для карьерного роста женщин особенно велика.

Окружающая обстановка после обучения

Танненбаум и Юкл (Tannenbaum & Yukl, 1992) отмечают, что на эффективность обучающей программы могут влиять события, происходящие после того, как сотрудник возвращается к работе. Некоторые завершают обучение, получив новые навыки и будучи твердо намеренными применить их на своей работе, но ограничения, накладываемые обстоятельствами, возникающими после обучения, препятствуют переносу усвоенного (см. «Заметки 6.2»).

Перенос усвоенного — это та мера, в какой обучающиеся эффективно применяют знания, навыки и установки, усвоенные в ходе обучения, возвратившись на работу. Болдуин и Форд (Baldwin & Ford, 1988) различают *генерализацию* — степень, в какой приобретенные навыки демонстрируются в других условиях, и *поддержание* — период времени, пока они используются. Авторы полагают, что поддержка со стороны супервизоров является одним из главных факторов среды, влияющих на процесс переноса и в период после обучения означает подкрепление, моделирование усвоенных навыков, а также целеполагание.

Еще один фактор, который способен подействовать на перенос усвоенного, — та мера, в какой существующая в организаци иобстановка предоставляет работнику возможности применить приобретенное. Форд и др. (Ford et al., 1991) оценили работников технического направления после завершения ими обучения и обнаружили значительные различия в возможности применить усвоенные навыки, а также вариации во времени, прежде чем работники начинали выполнять задачи, для чего их, собственно, и обучали. Трейси, Танненбаум и Каванаг (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995) пришли к выводу, что приобретенные в ходе обучения знания и навыки чаще демонстрируются и сохраняются в организациях, где имеется сильная система социальной поддержки. В частности, перенос усвоенного более вероятен там, где существует убежденность в наличии культуры, признающей важность постоянного обучения.

В некоторых исследованиях было проанализировано, способствует ли переносу усвоенного тренинг предотвращения рецидивов — подход, основанный на исследовании физической аддикции (Marx, 1982). Тренинг предотвращения рецидивов направлен на то, чтобы подготовить обучающихся к условиям работы после обучения, а также научить предвидеть и справляться с «рискованными» ситуациями. Маркс и Каррен (Marx & Karren, 1988) обнаружили, что люди, прошедшие такой тренинг, после намеченного обучающегося семинара в большей мере демонстрировали усвоенное поведение.

ЗАМЕТКИ 6.2

Готовность обучаться

Учась в университете, я помогал преподавателю проводить исследование в области угледобывающей промышленности. На угольных разработках происходило много несчастных случаев, и наша задача состояла в том, чтобы разработать обучающую программу безопасности, способствующую их уменьшению. Моя личная задача заключалась в наблюдении за работой угольщиков и в расспросах о работе. Находясь под землей, в шахте, я заметил, что шахтеры ведут себя неосторожно, например не надевают каски, снимают защитные маски (задерживающие угольную пыль), а также курят там, где открытый огонь может вызвать взрыв. Некоторые действия были не просто рискованными, но явно нарушали правила безопасности.

После того как шахтеры закончили свою смену, я расспросил их о работе. Меня особенно интересовало, почему они вели себя столь рискованно. Поскольку цель состояла в разработке обучающих программ для снижения частоты несчастных случаев, я подумал, что устранение этих рискованных действий послужит точкой отсчета. Поэтому я спросил рабочих, почему они не используют снаряжение, обеспечивающее безопасность. Их ответ оказался неожиданным. По их мнению, нет никакой связи между тем, что они делают в шахте, и происходящим с ними. Они полагали, что жизнь зависит от удачи, судьбы, Господа Бога, и в действительности не важно, как они себя ведут. Все знали случаи, когда другие шахтеры, соблюдавшие меры безопасности (всегда использовавшие снаряжение, обеспечивающее безопасность, и вообще бывшие весьма осторожными людьми), получали серьезные травмы или погибали в результате несчастных случаев, происходивших не по их вине, например в результате обрушения. Иными словами, шахтеры оказались фаталистами. Они считали, что, если «пришло время», ты получишь травму или погибнешь, что бы ты ни делал. Хотя носить каску – замечательно, она все равно не поможет, если на тебя обрушится пять тонн камня. Их не интересовало безопасное поведение, поскольку от них ничего не зависело.

Этот случай научил меня многому. Главное, если люди не мотивированы обучаться, осваивать какие-то новые навыки, пытаться обучать их бесполезно. Каждый преподаватель скажет вам, что если ученик не хочет учиться или просто безразличен к обучению, нет ничего, что заставило бы его это сделать. Шахтеры просто не хотели учиться, поскольку, по их мнению, жизнь и благополучие зависели не от них самих. Преподаватели как шеф-повары: они могут приготовить великолепные блюда, но они не смогут заставить вас их съесть, если вы не голодны.

По-видимому, ограничения, накладываемые ситуацией после обучения, могут препятствовать применению приобретенных навыков. Кроме того, действия супервизоров после одного обучающего курса могут послужить стимулом к дальнейшему обучению. Танненбаум и Юкл (Tannenbaum & Yukl, 1992) рекомендуют тщательно исследовать условия, в которые будут переноситься усвоенные навыки, чтобы выявлять факторы, способствующие и мешающие переносу. Кроме того, они предлагают способы подготовки обучающихся к преодолению препятствий и модифицирования обстановки после обучения с целью поощрения переноса.

Критерии оценки программ обучения

Как и в случае с любой оценкой, необходимо определить показатели успешности. Это критерии, и они в этом случае не менее важны, чем используемые для подбора персонала. Важно оценить релевантность, надежность и удостовериться в отсут-

ствии искажений. Разница между критериями, используемыми при подборе персонала и для оценки обучения, состоит в том, что вторые разнообразнее и задействуются для оценки множества аспектов обучающей программы.

Аллигер и др. (Alliger et al., 1997) разработали классификационную систему критериев оценки обучения. В ее основу положены данные исследования Киркпатрика (Kirkpatrick, 1976). Она представляет четыре вида критериев оценки обучения. **Критерии реакции** имеют отношение преимущественно к реакции участников на программу обучения. С помощью таких критериев оцениваются впечатления и мнения об обучении; например, считают ли участники, что оно было полезно или добавило им знаний. Критерии реакции рассматриваются как показатель очевидной валидности программы. Большинство преподавателей полагают, что исходная восприимчивость создает благоприятную атмосферу для обучения, но, как отмечает Голдстайн (Goldstein, 1991), не обязательно приводит к высокому уровню усвоения знаний и навыков. Анкета, используемая для оценки реакций участников, представлена на рис. 6.5.

Критерии обучения связаны с тем, что усваивается в результате обучения. Следует учитывать три показателя. Первый — знания, усвоенные непосредственно; их обычно оценивают по завершении обучения. Второй — сохранение знаний; усвоение оценивается позже. Третий предлагают Аллигер и др. — демонстрирование навыков. Данный показатель — нечто большее, чем результат теста. Он может включать проявление навыков в ролевом упражнении или поведенческое моделирование, обнаруживающее усвоенные знания. Вместе критерии реакции и обучения называются *внутренними критериями*; они связаны с оценками, не выходящими за пределы самой программы обучения.

Поведенческие критерии касаются реальных изменений в работе после завершения программы обучения. Эти критерии четко отражены в понятии переноса усвоенного. Они связаны с такими вопросами, как мера ожидаемых изменений в профессиональной деятельности, происшедших благодаря обучению. Если цель программы обучения состоит в том, чтобы повысить производительность, поведенческий критерий будет предполагать оценку производительности до и после обучения. К таким критериям можно отнести абсентеизм, уровень брака, частоту аварийных ситуаций, количество жалоб. Все это объективные критерии. Их довольно легко измерить, кроме того, они имеют достаточно ясное значение (см. главу 3). Однако если цель программы — повысить чуткость менеджера по отношению к людям с физическими и психическими ограничениями, понятие о «повышенной чуткости» следует перевести в какие-то объективные поведенческие критерии. Обратите внимание на то, что показатели по критериям обучения и по поведенческим критериям не всегда соответствуют друг другу. Некоторые люди, демонстрирующие отличные результаты в ходе обучения, не переносят новые знания и навыки на работу. Это особенно часто случается при проведении обучающих программ, направленных на изменение установок или мнений.

Критерии результата связаны с экономической ценностью программы обучения для компании. Касио (Cascio, 1989) предлагает процедуру по применению анализа полезности к оценке результатов обучения. В ее основе лежит предположение, что, если программа обучения возымела действие, средняя профессиональная результативность обученной группы должна быть выше результативности группы,

не прошедшей обучения. Касио предлагает использовать анализ безубыточности для определения того, что экономическая полезность программы для организации выше нуля. Такой анализ проистекает из тщательной оценки затрат, связанных с разработкой программы, материалов, со временем обучения и потерями в производстве. Хотя нередко его трудно произвести, отказ от ценового анализа программ обучения увеличивает вероятность того, что оно будет осознаваться как затратное, а не потенциально прибыльное для организации.

Представленная ниже анкета была утверждена отделом обучения. Ваша готовность к сотрудничеству будет оценена и поможет нам улучшить проводимые курсы обучения.
В конце каждого из приведенных ниже утверждений поставьте цифру (в соответствии со шкалой), которая наиболее точно отражает ваши реакции.

Полностью согласен	Согласен	Частично согласен	Нейтральное отношение	Не во всем согласен	Не согласен	Совершенно не согласен
7	6	5	4	3	2	1

Ответ

Курс, цель, задачи и структура

1. Цель курса была четко сформулирована ______
2. Задачи курса были четко сформулированы ______
3. Участникам был представлен план курса ______

Содержание курса

4. Рассмотренный материал был важен ______
5. Рассмотренного материала было достаточно, чтобы удовлетворить требованиям моей работы ______
6. Курс был полезен, поскольку содержал ценную информацию ______
7. С материалом следует в будущем ознакомить работников моей специальности ______

Подача материала

8. Руководитель хорошо знал тему ______
9. Методы обучения помогли выполнить задачи курса ______
10. Демонстрации были проведены эффективно ______
11. Курс помог мне усвоить важные идеи ______
12. Вспомогательный материал (например, проектор, слайды, видеозаписи) использовались эффективно и акцентировали внимание на ключевых идеях ______
13. Руководитель сохранял позитивное отношение к участникам ______
14. Участники могли свободно разговаривать друг с другом ______
15. Я мог обсудить вопросы, которые мне было трудно понять до курса ______
16. Руководитель проявил восприимчивость к обратной связи со стороны участников ______
17. Методы проведения курса способствовали сохранению моего интереса ______

Использование времени

18. Время использовалось эффективно ______

Общая оценка курса

19. Цели курса были достигнуты ______
20. Я рекомендую эту программу обучения остальным ______

Рис. 6.5. Анкета для участника программы обучения. *Источник*: Profession Training Roles and Competencies, Vol. II, H. J. Sredl & W. J. Rothwell, 1987, Amherst, MA: HRD Press

Вместе поведенческие критерии и критерии результата называются *внешними критериями*; они представляют собой оценки, выходящие за рамки программы обучения как таковой. Рассмотрение всех четырех видов критериев позволяет судить об эффективности обучения иначе, чем при учете только одного или двух из них. Например, Кэмпионы (Campion & Campion, 1987) сравнили два метода улучшения навыков интервьюирования. Экспериментальная группа обучалась множеством методов совершенствования таких навыков, а контрольная занималась самообучением, осваивая соответствующий материал. Результаты исследования показали, что экспериментальная группа получила более высокие показатели по критериям реакции и обучения, но по поведенческим критериям и критериям результата группы не различались. Аллигер и Дженек (Alliger & Janak, 1989) сделали вывод, что между четырьмя видами критериев нет однозначных причинных связей, и каждый выступает в качестве определенного стандарта, относительно которого можно оценить обучение. Уарр, Аллан и Берди (Warr, Allan & Birdi, 1999) обнаружили, что критерии реакции более тесно связаны с критерием обучения, чем поведенческие критерии и критерии результата.

Саари, Джонсон, Мак-Лафлин и Циммерле (Saari, Johnson, McLaughlin & Zimmerle, 1988) изучили практику обучения менеджеров в 1000 американских компаний. Менее $^{1}/_{3}$ из них проводили оценку потребности в обучении для определения того, чему следует обучать своих менеджеров. Сравнительно немногие компании попытались оценить предлагаемые программы, и у тех, кто это сделал, большинство оценок было связано с реакцией участников на обучение. Голдстейн (Goldstein, 1978) доказывает важность оценки эффективности обучения с нескольких точек зрения. Он придумал гипотетические жалобы, чтобы продемонстрировать разные позиции, с которых можно оценивать успешность любой программы.

> С точки зрения обучающегося: «Какой-то тайный заговор. Я только что закончил программу обучения. Я даже выполнил тесты до и после обучения. Мой послетестовый показатель был значительно выше, чем у друзей из контрольной группы. Однако я потерял работу, потому что не справлялся с ней».
>
> С точки зрения преподавателя: «Какой-то тайный заговор. Все хвалили нашу программу обучения. Сказали, что она была лучшей из тех, в которых они когда-либо участвовали. Обучающиеся даже имели возможность посмеяться. Теперь они говорят, что менеджеры не позволят им выполнять работу так, как мы обучаем их это делать».
>
> С точки зрения одного из руководителей компании: «Какой-то тайный заговор. Мой конкурент использовал программу обучения, и она ему помогла. Они сэкономили миллион. Я взял ее прямо из их практического руководства, а мои работники все еще не справляются с работой».

Каждый из этих людей утверждает, что обучение не привело к желаемым результатам. Голдстейн (Goldstein, 1991) говорит, что валидность любой программы обучения можно оценить по четырем параметрам:

1. *Валидность обучения.* Соответствовали ли обучающиеся критериям, установленным для них в программе обучения? Этот параметр имеет отношение

к внутренним критериям и позволяет оценить меру, в какой обучающиеся освоили курс.

2. *Валидность переноса.* Соответствовали ли обучающиеся критериям успешности, вернувшись к работе? Этот параметр связан с внешними критериями и позволяет оценить меру, в какой благодаря обучению было улучшено качество работы.
3. *Внутриорганизационная валидность.* В равной ли мере программа обучения эффективна с различными группами участников из одной и той же организации? Этот параметр связан с возможностью внутренней генерализации обучения, например эффективностью тренинга восприимчивости для работников отдела продаж и отдела производства в рамках одной организации.
4. *Межорганизационная валидность.* В равной ли мере программа обучения эффективна с различными работниками из других компаний? Этот параметр касается возможности внешней генерализации обучения; например, будет ли программа обучения, эффективная в промышленной компании, столь же эффективной в финансовой организации.

Рассмотрев исследования, направленные на оценку эффективности программ обучения менеджеров, Берк и Дей (Burke & Day, 1986), сделали вывод, что те умеренно действенны с точки зрения повышения успешности работы, но нет достаточных данных об их внутри- и межорганизационной валидности. Вопрос успешности программ обучения непрост. Проведя четырехлетнее исследование, направленное на оценку внутриорганизационной валидности (Morrow, Jarrett & Rupinski, 1997), его авторы заключили, что обучение менеджеров менее эффективно и полезно, чем техническое обучение или обучение по осуществлению продаж. Однако такие результаты можно частично объяснить большей трудностью измерения критериев управленческой работы.

В целом же успех любой системы обучения и развития тесным образом связан с культурой организации. Именно та определяет, насколько важно и необходимо совершенствовать навыки работников. Соответствующие мероприятия — это всего лишь отражение более глубоких ценностей, исповедуемых организацией. Смит, Форд и Козловски (Smith, Ford & Kozlowski, 1997) выступают за *приведение в соответствие* организационной культуры и начинаний, связанных с обучением. Например, традиционный авторитаризм может не поддерживать работников, пытающихся рисковать и испытывать новые стратегии. Ошибки тогда рассматриваются как то, чего следует избегать, а не как возможности для обучения и развития. Кроме того, учитывая новые данные о сложных моментах того, как мы научаемся и чему, следует подчеркнуть, что наши системы оценки программ не должны быть упрощенными. Крейгер и Юнг (Kraiger & Jung, 1997) подчеркивают важность установления связей между целями обучения и критериями его оценки, особенно если мы учитываем деликатные моменты, касающиеся того, как и чему мы научаемся и продолжительности научения. Методы оценки должны быть тщательно проработаны. Научение — основа обучения и развития. Недавние успехи в его исследовании оказали значительное влияние на наше понимание этих областей.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Обучать или отбирать?

Менеджеры старшего звена в *Barstow Industries* столкнулись с проблемой. Их компания была крупной, в ней работало около 11 000 сотрудников по всей стране. Она наняла большое число людей, входящих в профессиональную и научную группы: продавцов, инженеров, бухгалтеров и химиков. Менеджеры разошлись во мнении относительно того, каких людей следовало брать на работу. Почти половина менеджеров считала, что нужно нанимать непосредственно выпускников колледжей и потом обучать их на рабочем месте. Акцент делался бы на обучении. Базовое требование: работник должен быть достаточно умен, чтобы быстро освоить работу. Другая половина считала, что нужно нанимать людей с богатым профессиональным опытом. Тогда не было бы необходимости в обучении, поскольку новые работники уже показали свою способность выполнять рабочие задания.

У обеих сторон были убедительные аргументы. Те, кто стоял за обучение, утверждали, что компания сможет сэкономить деньги на зарплате, поскольку новичков принимают за меньшие деньги, чем опытных работников. Кроме того, если сделать обучение специфическим, связанным с профилем деятельности компании, меньше риск, что работников переманит конкурент. Утверждалось также, что в компании есть все для обучения, включая преподавателей, – ресурсы, которые не следует недооценивать.

Те, кто выступал за подбор опытных работников, предлагали убедительные контраргументы. Они приводили статистику, свидетельствующую о том, что значительная часть выпускников колледжей не задерживается у своего первого работодателя. Они не хотели, чтобы компания стала испытательным полигоном для отсеивания непригодных работников. Как бы ни были велики затраты, связанные с оплатой более опытных сотрудников, они компенсируются их большей эффективностью. Утверждалось, что конкуренты могут подготовить самых эффективных работников, а *Barstow Industries* переманит их, предложив более высокую зарплату.

Трудно было что-то противопоставить логике меньших затрат при найме неопытных людей. Но также трудно противопоставить что-нибудь более высокому уровню работы и меньшей текучести кадров, что обусловлено приемом опытных работников. Каждый раз, когда приходилось искать человека на открывшуюся вакансию, обе стороны начинали приводить те же доводы. Отдельные менеджеры, ответственные за прием работников в своих подразделениях, имели свою точку зрения на этот вопрос, но всегда находился кто-то, стоящий выше, кто придерживался противоположной позиции. Все считали, что компания должна выработать согласие по этому вопросу, но его не было. Единственной группой, придерживавшейся единой точки зрения, было подразделение человеческих ресурсов; это вполне понятно, поскольку одной из главных его функций было обучение. Все надеялись на то, что менеджеры старшего звена скоро придут к общему решению, но в то же время все знали, что любое решение кого-либо обязательно не устроит.

Контрольные вопросы

1. Каковы дополнительные выгоды и преимущества найма молодых работников и обучения их специально для компании?
2. Каковы дополнительные выгоды и преимущества найма опытных работников, получивших свое профессиональное образование в другом месте?
3. Каковы достоинства и недостатки найма работников с использованием двух подходов, как это делает *Barstow Industries?*
4. Как вы считаете, более ли пригодны для некоторых профессий (например, в сфере продаж) определенные подходы? Почему?
5. Приведите примеры обучения, специфического для конкретной компании, и оцените, в какой мере его можно было бы перенести в другую организацию.

ГЛАВА 7

Оценка работы

Работа сотрудников постоянно подвергается оцениванию — формальному или неформальному. Во втором случае оценки выносятся на основе случайных наблюдений, по памяти, с чужих слов или интуитивно. При использовании же формальной, рациональной системы они оказываются точнее, справедливее и полезнее для всех заинтересованных лиц. В этой главе будут рассмотрены формальные программы, методы и приемы оценивания работы сотрудников.

Сначала следует отметить отсутствие единства в понимании того, что же, собственно считать «выполнением работы» (*performance*), не говоря уже о том, как ее оценивать. Кэмпбелл, Мак-Клой, Опплер и Сэгер (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993) полагают, что это понятие весьма расплывчатое. По их мнению, его нужно отличать от эффективности. *Выполнение работы* — синоним поведения; другими словами, это то, что люди реально делают, и кроме того, его можно наблюдать. Оно включает действия, связанные с целями организации, и может быть оценено с точки зрения мастерства каждого работника (по его вкладу). *Эффективность* же касается оценки результатов выполнения работы, сам сотрудник ее не контролирует. На показатели эффективности, хотя они и имеют большое значение для организации, влияет множество факторов, практически не зависящих от сотрудника. В качестве примера укажем число повышений в должности у работника за определенный период времени, предположим за 3 года. Оно зависит от наличия вакансий, на которые этот сотрудник может претендовать, и от качеств других кандидатов. Кроме того, именно организация, а не сам работник принимает решения о повышении. Поощрение и наказание, касающиеся эффективности сотрудника, могут быть несправедливыми и контрпродуктивными. Хотя связь между выполнением работы (*performance*) и эффективностью (*effectiveness*) существует, эти два понятия путать не следует. Оценки деятельности человека должны соотноситься с трудовым поведением, которое зависит от самого работника.

Мерфи и Кливленд (Murphy & Cleveland, 1995) считают, что оценивание в этом случае полезно организации по нескольким аспектам. Это и является причиной того, что большинство организаций имеют свои системы оценки работы. Во-первых, так можно повысить качество организационных решений, начиная с повышения зарплаты и должностного продвижения и заканчивая увольнениями. Задача отдела человеческих ресурсов (или отдела управления персоналом. — *Примеч. ред.*) в организации – максимизировать вклад каждого работника в достижение организационных целей, и оценка выполнения работы может играть важную роль в осуществлении данной функции.

Во-вторых, она способна повысить качество индивидуальных решений — от выбора профессии и до развития тех или иных качеств. Точная обратная связь, касающаяся выполнения работы, выступает важным условием успеха обучения, а также формирования реалистичной самооценки. Одновременно это важный фактор поддержания высокого уровня мотивации к труду.

В-третьих, оценка выполнения работы влияет на представления сотрудника об организации и на его преданность ей. Если такая система успешна, это способствует лояльности и удовлетворенности работающих. Те из них, кто считает, что решения организации иррациональны или несправедливы, вряд ли будут лояльны по отношению к ней.

Наконец, формальные оценки обеспечивают рациональную, юридически оправданную основу для принятия кадровых решений. Как отмечалось в главе 5, последние должны вытекать из логических рассуждений, а не быть просто чьей-то прихотью. Нужно убедительное обоснование того, почему некоторых работников повышают, увольняют, почему зарплата одних больше или меньше, чем у других. Как указывается далее, кадровые решения, основанные на оценках выполнения работы, подчиняются тем же правовым стандартам, что и тесты. Оба варианта становятся способами реализации кадровой функции. Хотя оценки выполнения работы могут вызвать протесты со стороны отдельных сотрудников, принятие кадровых решений без какого-либо рационального обоснования неприемлемо. Карди (Cardy, 1998) резюмирует основания для оценивания с точки зрения работодателя и работников. Они представлены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Основания для оценивания с точки зрения работодателя и работников

Позиция работодателя

1. Несмотря на несовершенство методов измерения, индивидуальные различия в выполнении работы имеют большое значение.
2. Документирование оценки выполнения работы и обратной связи может потребоваться для юридической защиты.
3. Оценка обеспечивает рациональную основу для создания системы бонусов и поощрений.
4. Параметры и стандарты оценки помогают операционализировать стратегические цели и прояснить ожидания относительно выполнения работы.
5. Обеспечение индивидуальной обратной связи — это важная часть процесса управления выполнением работы.
6. Критерии оценки могут быть не только, как это принято, индивидуально направленными, но и включать командную работу; оценка может быть ориентирована на команды.

Позиция работника

1. Обратная связь о выполнении работы необходима.
2. Для улучшения работы нужно получить оценку.
3. Для обеспечения справедливости требуется оценивать различия в уровне работы разных работников и учитывать их при принятии кадровых решений.
4. Оценка и осознание уровня выполнения работы могут оказаться мотивирующими к его улучшению.

Источник: Performance Appraisal in a Qulity Context: A New Look at an Old Problem, R. L. Cardy, 1998, in Performance Appraisal (p. 142), edited by J. W. Smither, San Francisco: Jossey-Bass.

Использование результатов оценки деятельности

Результаты программ оценки работы могут использоваться при осуществлении многих других управленческих функций (рис. 7.1). Как отмечалось в главе 3, критерии определяются при анализе работы; они и служат основой для оценивания. Основные сферы использования информации о том, насколько успешно выполнение работы, представлены ниже.

Обучение персонала. Вероятно, самая главная область использования оценочной информации — обеспечение обратной связи работникам, которая служит основой личностного анализа, рассмотренного в предыдущей главе. Таким образом, проясняются сильные и слабые стороны сотрудника. Конечно, оценка должна касаться только тех характеристик, которые относятся к работе. Затем недостатки или слабые стороны становятся мишенями, на которые и направлено обучение. Оно должно включать только те области, где неудовлетворительные результаты связаны с индивидуальными характеристиками, а не условиями труда. Супервизор играет ключевую роль, помогая работнику в развитии необходимых навыков. В этом контексте оценка выполнения работы выступает скорее как диагностическое вспомогательное средство. Поскольку некоторые работники не признают своих недостатков, понимающий супервизор будет более эффективен, чем тот, кто угрожает или критикует. Более подробно эта тема рассматривается ниже.

Установление размеров заработной платы. Вторая область наиболее частого использования оценок выполнения работы — определение прибавок к заработной плате. Ее повышение часто осуществляется исходя из успешного выполнения работы. Программы оценки могут быть составлены таким образом, чтобы оценка и размер прибавки были взаимосвязаны. Например, тот сотрудник, который по результатам оценивания попадает в 10% лучших результатов, может получить прибавку в 12%. Работник же, чей труд оценен в числе 10% худших результатов, может получить прибавку только в 2%.

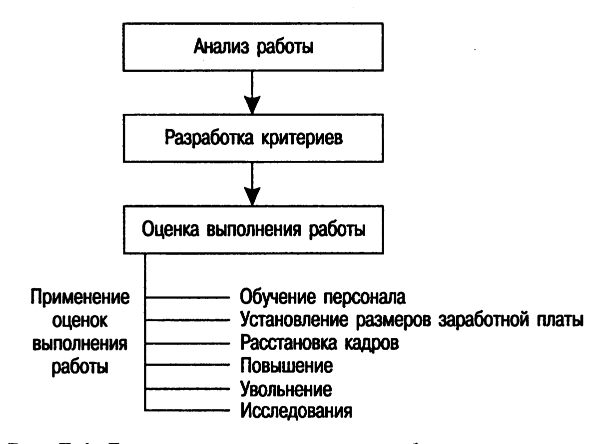


Рис. 7.1. Получение оценок выполнения работы и их применение

К сожалению, «развитие персонала» и «установление заработной платы» — это два аспекта, которые подчас не сочетаются. Многие работники придают значительно большее значение повышению зарплаты, поскольку оно происходит незамедлительно и более реально, чем откровения о собственных профессиональных недостатках. Если обе функции соединить в одной оценке, сотрудники могут занять оборонительную позицию. Если же выявление недостатков означает получение меньшей прибавки, развитие персонала начинает играть второстепенную роль.

В своей ставшей классической статье Мейер, Кей и Френч (Meyer, Kay & French, 1965) говорят о том, что при проведении оценивания супервизорам отводится две роли. Первая — консультанта или тренера, рассматривающего развитие работника, улучшение его деятельности. Вторая — судьи, принимающего решения о зарплате. Данные исследований свидетельствуют, что большинство руководителей не в состоянии исполнять две эти роли одновременно. Возникающую проблему можно решить при двойном оценивании: предположим, одно состоится в январе и коснется развития работников, а другое, связанное с определением заработной платы, — в июне. Существует еще и альтернативный вариант: супервизор занимается вопросами развития, а отдел кадров — заработной платой. Хотя обе эти функции важны, не принято, чтобы они выполнялись одновременно одним и тем же человеком.

Расстановка кадров. Информация об успешном выполнении работы крайне необходима для принятия решений о расстановке кадров. Новым работникам (например, менеджерам, проходящим обучение) на начальном этапе нередко дают множество заданий. За год они могут поработать и в отделе маркетинга, и в финансовом отделе, и в бухгалтерии. Оценив работу менеджера в каждой области, его можно определить в тот отдел, на поприще которого показаны наилучшие результаты. Выявляя сильные стороны сотрудника, оценки выполнения работы/деятельности указывают на те области, где его способностям найдется наилучшее применение.

Повышение. Решение о повышении проистекает из того, насколько хорошо работник справляется с работой в занимаемой должности. С помощью оценивания определяются лучшие работники, а те, кто показывает низкие результаты, не рассматриваются как кандидатуры на повышение. Планирование поступательного развития — это концепция, в соответствии с которой долгосрочные проекты (на 3–5 лет), касающиеся будущих потребностей в укомплектовании персоналом, связаны с предполагаемым повышением по службе имеющихся сотрудников компании. Однако успешность выполнения работы не единственный определяющий фактор повышения. Обычно решение принимается по совокупности трудового стажа и заслуг. Если оно будет основано только на трудовом стаже, нет никаких гарантий, что компетентные люди получат повышение. Фактор успешного выполнения работы приводит к более правомерным решениям о продвижении, однако большинство экспертов сходятся во мнении, что опыт в работе также необходимо учитывать. Повышение нередко служит критерием при валидизации заключений центров оценки персонала.

Увольнение. Прекращение работы должно быть справедливым. Таким основанием для него выступает неудовлетворительное выполнение трудовой деятельности, что определяется при ее оценивании. Организациям также следует фиксировать в отчетах те усилия, которые прилагались для улучшения работы сотрудника,

и тот факт, что решение прекратить трудовые отношения стало последним средством. Во многих судебных делах, связанных с оценкой деятельности, работники заявляют, что они явились жертвой «неправомерного увольнения». В подобных случаях организации должны доказать справедливость принятого ими решения о прекращении трудовых отношений, его связь с работой и точность процесса оценивания.

Исследования. Во многих исследованиях, направленных на измерение критериальной валидности, оценки последней выводятся из оценок выполнения работы. Вспомним, что критерий представляет показатель успешности выполнения профессиональной деятельности, но именно это и измеряется при оценивании работы. Желая добиться валидности нового прогностического теста, И/О психологи устанавливают корреляцию между его показателями и показателями критерия, которые, как правило, извлекаются из результатов оценивания того, как выполнена работа. Любое средство отбора приемлемо ровно настолько, насколько хорош критерий, который оно предназначено измерять, поэтому оценка должна быть релевантным показателем успешности работы. Было обнаружено (например, Harris, Smith & Champagne, 1995), что инструменты, которые позволяют оценить успешное выполнение работы, созданные в исследовательских целях, дают более полезную и менее искаженную информацию, чем оценивание с административными намерениями (например, для назначения заработной платы). Харрис и др. (Harris et al., 1995) рекомендуют уделять больше внимания целям оценки, а также тому, как они влияют на качество и практическую значимость последней.

Правовые аспекты оценки деятельности

Федеральный закон о трудовых отношениях также включает вопрос об оценке выполнения работы. Дискриминация может происходить не только в прогностической (тестовой) части уравнения, но и применительно к трудовому поведению, на прогнозирование которого и направлен тест.

Как утверждает Малос (Malos, 1998), в последние годы важность правовых моментов при оценивании выполненной работы «стремительно повысилась». Он рассмотрел ряд судебных случаев, связанных с обвинением в дискриминации, и обнаружил, что такие претензии часто касались оценки выполнения работником своих профессиональных обязанностей. Обвинения могут предъявляться на основании законов, обсуждавшихся в главе 5, включая пункт VII Закона о гражданских правах 1964 г., Закона о гражданских правах 1991 г., Закона о недопущении дискриминации по возрасту при найме, а также Закона об американцах с физическими и психическими ограничениями. Судебное дело также возбуждается по обвинению работодателя в *халатности* (невыполнение обязанности проводить процедуру оценки с должной внимательностью), в *клевете* (распространении ложной неблаговидной информации о профессиональной деятельности работника, порочащейего репутацию), а также во *введении в заблуждение* (распространении ложной позитивной информации о профессиональной деятельности, что может нанести ущерб потенциальным работникам или третьей стороне).

Малос обобщает результаты ряда судебных разбирательств, связанных с оценкой выполнения работы, и формулирует на их основе рекомендации для работо-

дателей, которые касаются содержания и процедуры оценивания профессиональной деятельности сотрудников. *Содержание* — это оцениваемые критерии успешности выполнения работы. Автор предлагает рекомендации, позволяющие достичь правовой безупречности в оценке. Они представлены в табл. 7.2. Особенно важно оценивать факторы, связанные с работой. Они обычно определяются путем ее анализа. Вернер и Болино (Werner & Bolino, 1997) обнаружили, что в судебном процессе решающим нередко оказывается то, опиралась ли компания при оценивании на критерии, полученные в ходе анализа работы. Малос также дает рекомендации относительно правовой безупречности *процедуры* оценки. Эти рекомендации содержатся в табл. 7.3.

Таблица 7.2

Рекомендации по содержанию процедуры оценки деятельности, способствующие правовой безупречности ее проведения

Критерии оценки
• Должны быть объективными, а не субъективными
• Должны быть связаны с работой или основываться на анализе работы
• Должны основываться на поведении, действиях, а не на чертах личности
• Должны быть в сфере контроля оцениваемого
• Должны быть связаны со специфическими функциями, а не глобальными оценками

Источник: Current Legal Issues in Performance Appraisal, S. B. Malos, 1998, in Performance Appraisal (p. 80), edited by J. W. Smither, San Francisco: Jossey-Bass

Таблица 7.3

Рекомендации по процедуре проведения оценки, направленные на обеспечение ее правовой безупречности

Процедуры оценки
• Должны быть стандартизованы и одинаковы для всех работников, принадлежащих к данной профессиональной группе
• Должны быть официально разъяснены работникам
• Должны предоставлять информацию о недостатках работы и о возможности их исправления
• Должны обеспечивать работникам доступ к результатам оценивания
• Должны обеспечивать механизмы обжалования со стороны работника
• Должны включать множество разнообразных и непредвзятых оценщиков
• Должны обеспечивать письменные инструкции для обучения оценщиков
• Должны требовать составления оценщиками подробных и последовательных отчетов, включающих конкретные примеры работы, основанные на личных знаниях
• Должны устанавливать систему для выявления потенциально дискриминационного эффекта или правовых недостатков системы в целом

Источник: Current Legal Issues in Performance Appraisal, S. B. Malos, 1998, in Performance Appraisal (p. 83), edited by J. W. Smither, San Francisco: Jossey-Bass

Автор считает, что по мере расширения в экономике сферы услуг и информации появится тенденция прибегать к субъективным критериям выполнения работы, в частности — на профессиональном и управленческом уровнях. Кроме того, все больше организаций опираются на несколько источников оценочной информации (клиенты, подчиненные, сотрудники, равные по рангу). Использование субъективных критериев и неподготовленных оценщиков может привести к обвинениям в дискриминации, которые будет трудно оспорить. Соответственно рекомендуется задействовать также объективные критерии и подготовленных оценщиков, а информации, полученной с их помощью, следует уделять больше внимания.

Теория личностного восприятия

На базовом уровне оценка выполнения работы предполагает восприятие людей: как вы оцениваете человека, связано с тем, каким вы его воспринимаете. Психологи разработали теорию **личностного восприятия**, которую можно считать основой для понимания процесса оценивания работы. Ее также называют теорией социального познания или атрибуции.

Лондон (London, 2001) кратко излагает данную позицию. Включаясь в межличностное взаимодействие, мы все имеем довольно устойчивые представления о том, как все должно происходить. Это своеобразные фильтры, помогающие нам перерабатывать большой объем информации о других людях. Поэтому мы склонны устранять или игнорировать те сведения, которые не соответствуют нашим представлениям. Всегда, когда это возможно, информация обрабатывается автоматически, когнитивных усилий не требуется; мы также стараемся сохранить непротиворечивость в своих суждениях. Когда же происходит что-то нетипичное, люди вынуждены рассуждать осторожнее, чтобы интерпретировать необычную информацию и переформулировать свое мнение относительно другого человека или группы. Автоматической переработки информации и являющихся ее результатом искажений можно избежать с помощью различных методов, например обучения.

Климоски и Донахью (Klimoski & Donahue, 2001) разработали концепцию личностного восприятия. Она проиллюстрирована на рис. 7.2. Система состоит из трех компонентов: исходная информация, процессы и окончательный результат. Исходная информация — это характеристики воспринимающего и воспринимаемого, а также контекстуальные факторы.

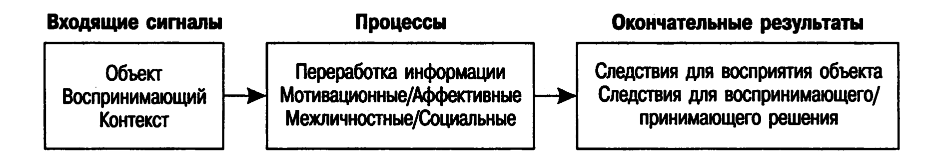


Рис. 7.2. Система личностного восприятия «исходная информация – процессы – конечный результат». *Источник*: Person Perception in Organizations: An Overview of the Field, R. J. Klimoski & L. M. Donahue, 2001, in How People Evaluate Others in Organizations (p. 6), edited by M. London, Mahaw, NJ: Erlbaum

Те, кто воспринимает (субъекты), отличаются друг от друга по уровню эмоциональности в отношениях к окружающим, по мотивации и когнитивным способностям. Характеристики воспринимаемого (объекта) включают в себя возраст, расовую и половую принадлежность, а также невербальные признаки: физическую привлекательность, зрительный контакт, позу, дружелюбный настрой. Контекстуальные факторы — это наличие других членов группы, которые оказывают влияние на суждение объекта и предоставляют оценивающему информацию для вынесения когнитивных суждений.

Второй компонент системы — процессы — включает широкий диапазон переменных, связанных с тем, как воспринимающий использует информацию при вынесении суждений. Так, например, к ним относятся способы социального познания, необходимые для достижения целей, направленные на «осмысление» другого человека и позволяющие в итоге принять наиболее правильное решение. Например, воспринимающий использует определенный когнитивный подход для оценки потенциальной физической угрозы со стороны прохожего; и такое социальное взаимодействие происходит за какие-то считанные секунды. В ситуации более продолжительной по времени и значительной, например при собеседовании, когда человек хочет произвести благоприятное впечатление, он прибегнет к иному когнитивному подходу. Такие структуры называются **схемами** и используются для понимания поведения людей в ситуациях, когда воспринимающий сталкивается с неполной или неопределенной информацией. Схемы позволяют делать оперативные выводы о характеристиках и намерениях объекта. Иногда эти умозаключения правильны, а иногда — нет.

Третий компонент модели личностного восприятия — это окончательный результат, или последствия обработки информации для воспринимающего и для объекта. У первого — это ослабление бдительности по отношению к объекту, который воспринимается как достойный доверия. У второго — оценки поведения и письменные отчеты, формально фиксирующие успешность выполнения деятельности. Джелли и Гоффин (Jelley & Goffin, 2001) рекомендуют приближать методы оценки к когнитивным процессам хранения и воспроизведения информации, которые характерны для людей, производящих оценку.

Барнес-Фаррел (Barnes-Farrell, 2001) отмечает, что изменяющаяся демографическая обстановка создает ситуацию, когда профессиональные знания супервизоров и работников имеют мало общего; это повышает вероятность использования стереотипов при оценивании. Как будет отмечено в главе 9, акцент на командной работе служит стимулом к межличностному функционированию и проведению оценки в командном, а не индивидуальном контексте. Значение командной работы, связанной с различными трудовыми сферами, к которым имеют отношение данные суждения, изменяется. Модель «исходная информация — процесс — конечный результат» служит основой для понимания скрытых психологических механизмов, касающихся того, как формируются суждения людей об окружающих.

Источники оценочной информации

Как отмечалось в главе 3, выполнение работы можно охарактеризовать по ряду критериев. Для этого используется множество данных: объективные (о производительности), кадровые и субъективные.

Объективные данные о производительности

Частота использования и значимость объективных данных как показателя того, насколько хорошо работает человек, весьма ограниченны. Для оператора автоматического устройства успешность выполнения его трудовых заданий можно измерить, сосчитав количество единиц продукции, выпущенной за день, за неделю и т. д. Аналогичным образом, продавцов оценивают по тому, каковы объемы их продаж за определенный период. Можно даже оценить успешность выполнения работы пожарных, подсчитав количество потушенных ими пожаров.

Хотя каждый из этих объективных показателей производительности подспудно привлекателен, ни один из них не служит полной характеристикой успешности выполнения профессиональной деятельности. Всем этим показателям свойственны, в частности, следующие недостатки. Во-первых, предпочтительно, чтобы различия в трудовых успехах отражали истинную разницу в том, насколько хорошо именно эти люди выполняют свою работу. К сожалению, они могут объясняться факторами, не зависящими от работников. Один оператор автомата производит больше другого, поскольку его автомат лучше. Или продавец имеет больший объем продаж, чем его коллега, потому что область его охвата позволяет это сделать. Пожарные, которые потушили мало пожаров, могут быть ответственны за территорию, на которой сравнительно мало зданий. Проблема колебаний в определении успешного выполнения работы, вызванная действием внешних факторов, известна: это форма контаминации критерия (тема рассматривалась в главе 3).

Вторая проблема, связанная с использованием объективных показателей, заключается в том, что они не позволяют получить полной картины. Оператора машины-автомата, производящего больше единиц продукции в день, но допускающего также и больше брака, нельзя назвать «лучшим». Качество не менее важно, чем количество, но его нельзя измерить, просто сосчитав произведенную продукцию. Продавец тратит много времени на то, чтобы привлечь новых покупателей, что необходимо учитывать, сравнивая его результативность с работой тех, кто просто обзванивает давних клиентов. Привлечение новых потребителей оказывается не менее важным, чем поддержание деловых отношений с прежними клиентами. Объем продаж сначала может быть ниже, но в отдаленной перспективе появившиеся покупатели станут залогом его повышения. Тушение огня — лишь один аспект работы пожарного; другой — это предотвращение пожаров. «Лучшими» могут быть не те, кому удалось потушить их большее количество, а внесшие большой вклад в предотвращение таких случаев. Сегодня для оценки работы сотрудников, задействованных в выполнении компьютерных задач, все чаще используется электронный мониторинг работы (*electronic performance monitoring — EPM*). Система электронного мониторинга работы фиксирует объективные аспекты выполнения задач на компьютере, например объем и скорость введения информации (Lund, 1992). Исследования (Westin, 1992) свидетельствуют, что подобные системы считаются несправедливыми и неточными методами оценки выполнения работы, поскольку они не учитывают дискреционного компонента работы или обдумывания, присущего всем видам профессиональной деятельности. Иными словами, все эти объективные критерии недостаточны. Они не в полной мере отражают показатели концептуальных критериев, которые и призваны измерять.

Заметки 7.1

Что такое успешность выполнения работы?

Обычно мы рассматриваем успешное выполнение работы как положительный показатель, повышение уровня или некоторое улучшение по сравнению с существующим положением. Когда же человек показывает результаты хуже, чем в прошлом году, напрашивается вывод, что он работает недостаточно хорошо. Однако это не всегда так. Успешность выполнения работы следует оценивать с учетом того, что зависит от оцениваемого человека, а не с учетом тех факторов, которые ему неподвластны. Могут существовать глобальные аспекты, иногда экономического характера, которые будут снижать успешность выполнения работы каждого сотрудника. Например, в области продаж. Если в экономике наблюдается общий спад и продукция или услуги не продаются в том же объеме, в каком они продавались годом ранее, продажи могут в среднем снизиться, скажем, на 15%. Эти 15% (в действительности −15%) должны затем рассматриваться как средний уровень выполнения работы. Возможно, у лучшего продавца по результатам года снижение объема продаж по сравнению с предыдущим аналогичным периодом будет составлять только 3%. Таким образом, «хорошее» выполнение работы в этой ситуации – меньший спад по сравнению с некой средней или нормативной группой. Данный пример показывает, что при оценке работы всегда существует определенный субъективный или контекстуальный компонент, а также то, что ориентация исключительно на объективные показатели может ввести в заблуждение.

Релевантность объективных данных о производительности. Для упомянутых видов работы объективные данные о производительности имеют некоторую ценность. Было бы нелепо утверждать, что объем продаж не связан с успешной работой продавца, которая действительно складывается из продаж. Проблема заключается в степени релевантности. Не следует, таким образом, при оценивании работы придавать объективным данным слишком большое значение (см. «Заметки 7.1»). Хотя иногда это очень заманчиво, поскольку такая информация обычно доступна, а вот значение сухих цифр не всегда очевидно. Наконец, для многих видов работы объективных данных о производительности не существует, или если они и есть, то лишь отдаленным образом связаны с реальным успехом в выполнении работы. Релевантность, касающаяся критериев, — вопрос здравого смысла. Для одних видов работы объективные данные становятся частично релевантными показателями успеха; для других вообще ими не оказываются.

Кадровые данные

Второй тип оценочной информации — кадровые данные, т. е. данные, которые хранятся в подразделении компании, заведующем персоналом. К двум наиболее широко используемым показателям успешности работы относят абсентеизм и аварийные ситуации/несчастные случаи на производстве. В случае с этими переменными наиболее важной становится релевантность, касающаяся критериев. В какой мере они отражают реальные различия в успешности выполнения работы?

Абсентеизм — вероятно, наиболее чувствительный показатель. Практически везде работа сотрудников, имеющих прогулы, расценивается как худшая по сравнению с деятельностью других сотрудников. За частые прогулы работника могут

уволить. Большинство организаций придерживаются определенной политики относительно абсентеизма, что свидетельствует о важности этой переменной при оценке общей успешности работы. Однако методы измерения и способы интерпретации ее не слишком отчетливы. Отсутствие сотрудника на рабочем месте может быть по «уважительным» или «неуважительным» причинам, зависит от множества факторов, касающихся и работника (например, трудовой стаж), и работы (например, занимаемая должность). Деятельность сотрудника, отсутствовавшего 10 дней по уважительной причине, порой расценивается как лучшая по сравнению с работой человека, отсутствовавшего 5 дней без всяких причин. Прежде чем выносить суждения об успешности работы, необходимо выяснить, разрешено ли было отсутствие. Измерение абсентеизма — сложная проблема, однако в большинстве организаций он рассматривается как высокорелевантная переменная, связанная с критерием.

Аварийные ситуации/несчастные случаи на производстве могут использоваться как показатель успешности выполнения работы, но только для ограниченного круга профессий. Переменными в этом случае выступают частота и серьезность аварийных ситуаций, а также чрезвычайные происшествия, приводящие к травмам или повреждению имущества. Аварийные ситуации/несчастные случаи на производстве являются более релевантным критерием для работы «синих воротничков». Водителей грузовых машин можно оценить частично и по количеству тех дорожно-транспортных происшествий, в которые они попадали. Однако эта переменная порой зависит от множества факторов. На аварийность влияют состояние дороги, количество накатанных километров, время суток, изношенность машины. Хотя релевантность данного показателя ограничена определенными профессиями, аварийность бывает весьма значимой для оценки работы. Компании часто дают значительную прибавку к зарплате водителям, не попадавшим в аварии, и увольняют тех, с кем это часто происходит.

Релевантность кадровых данных. Несомненно, такие факторы, как отсутствие на работе и аварийные ситуации/несчастные случаи на производстве, становятся значимыми показателями того, насколько успешно выполняется работа. Сотрудник может быть уволен, если он часто прогуливает работу или когда создает аварийные ситуации. Работодатель всегда надеется, что принятый на службу не станет пропускать дни и порождать аварийные ситуации. Соответственно эти показатели отражают скорее плохое, чем хорошее выполнение работы. Однако, как и в случае с данными о производительности, кадровая статистика редко позволяет получить полную картину того, насколько успешен в своей профессиональной деятельности сотрудник. Подчас не учитываются другие высокорелевантные аспекты выполнения работы. Именно поэтому для получения всесторонней оценки используются субъективные данные.

Ошибки оценивания

Наиболее распространенное средство оценки работы — субъективная информация и суждения оценщиков. Поскольку процесс оценивания не застрахован от ошибок, следует знать их основные разновидности. Так, оценивающий может допустить неумышленную неточность, когда обращается к рейтинговым шкалам. Ошибки можно отнести к одной из трех категорий: гало-эффект (или эффект ореола), сни-

сходительность и центральная тенденция. Все они обусловлены субъективностью лица, проводящего оценку, и неправильным восприятием.

Ошибки, обусловленные гало-эффектом[1] — это оценки, основанные на общем отношении оценщика к работнику. Скажем, если это отношение в целом благосклонное, то оно отражается на всех суждениях относительно оцениваемого. Обычно у оценщика есть четкое мнение хотя бы об одном важном аспекте работы сотрудника. Оно распространяется и на другие стороны его деятельности; работник оценивается (уже по множеству факторов) как в целом хороший или плохой. Оценщик, на которого произвели впечатление особенности мышления того или иного сотрудника, может позволить возникшему впечатлению коснуться оценки его лидерских способностей, готовности к сотрудничеству, мотивации и т. д. Теория личностного восприятия обеспечивает концептуальную основу для понимания данного эффекта. Схемы, которые используются для оценки других людей, заставляют нас исходить из того, что человек должен получить высокие оценки по множеству параметров, даже если у нас нет возможности их наблюдать.

Оценщики, совершающие такого рода ошибки, не разграничивают различные аспекты работы сотрудника. Еще более усложняет ситуацию, что существует две разновидности данного эффекта. Первая — истинная ошибка оценивания, означающая недифференцированное по параметрам отношение к работе сотрудника. Вторая — неизменно согласующиеся оценки, когда они реально обоснованы и работник действительно демонстрирует хорошие результаты по множеству параметров. Они называются *невалидным* и *валидным* гало-эффектом соответственно. Соломонсон и Ланс (Solomonson & Lance, 1997) пришли к выводу, что во втором случае гало-эффект (когда дело касается фактических параметров работы, которые позитивным образом взаимосвязаны) не приводит к ошибкам оценивания (влиянию общих впечатлений на оценки). В целом же такого рода неточности оценивания считаются наиболее серьезными и распространенными из всех (Cooper, 1981). В недавних исследованиях, посвященных ошибкам, обусловленным эффектом ореола, выявлено, что это более сложный феномен, чем считалось ранее. Как указывают Мерфи и Анхолт (Murphy & Anhalt, 1992), они не являются стабильной характеристикой оценивающего или оцениваемого, будучи скорее результатом взаимодействия оценщика, оцениваемого и самой ситуации оценивания. Бальцер и Салски (Balzer & Sulsky, 1992) утверждают, что такие ошибки выступают не столько «неверной» оценкой, сколько показателем особенностей когнитивной обработки информация, когда люди пытаются вынести суждения об окружающих. Значит, наличие гало-эффекта не обязательно свидетельствует о неточности оценок. Ланс, Лапойнт и Физикаро (Lance, LaPointe & Fisicaro, 1994) отмечают, что существуют разногласия относительно того, следует ли приписывать ответственность за такие ошибки оценивающему или считать их порождением когнитивного процесса вынесения суждений о сходных объектах.

Ошибки снисходительности — это вторая категория неточных оценок. Одних учителей считают строгими, других — нет, т. е. оценивающего можно охарактеризовать по степени его снисходительности. Строгие эксперты дают оценки, кото-

---

[1] Или эффектом ореола. — *Примеч. науч. ред.*

рые ниже «истинного» уровня способностей (если его можно установить); это называется *строгостью*, или *негативной снисходительностью*. Нестрогие эксперты дают оценки, которые выше «истинного» уровня; это называется *позитивной снисходительностью*. Подобные ошибки обычно происходят из-за того, что оценщик применяет личные стандарты — базирующиеся на его личных особенностях или прежнем опыте. Кейн, Бернардин, Вилланова и Пейрфитт (Kane, Bernardin, Villanova & Peyrefitte, 1995) обнаружили, что тенденция совершать ошибки по снисходительности отличается постоянством: люди склонны быть последовательно снисходительными или столь же неукоснительно строгими в своих оценках. Как установили Бернардин, Кук и Вилланова (Bernardin, Cooke & Villanova, 2000), наиболее снисходительным свойственны низкие показатели «сознательности» и высокие «дружелюбия».

Ошибки центральной тенденции касаются нежелания оценщика выносить крайне высокие или крайне низкие оценки и предпочтения среднего уровня, когда задействуются только средняя (центральная) часть оценочной шкалы. Эта ошибка может совершаться в случае, если просят оценить незнакомые аспекты работы. Не отказываясь от ответа и одновременно стараясь не рисковать, оценивающие утверждают, что показатели этой «неизвестной» им сферы компетенции человека находятся на среднем уровне.

Хотя мы уже давно знаем об ошибках, вызванных гало-эффектом, снисходительностью и центральной тенденцией, у исследователей нет единодушия в том, как они проявляются при оценивании. Саал, Дауни и Леи (Saal, Downey & Lahey, 1980) заметили, что разные авторы определяют названные ошибки различным образом. Например, ошибки, возникающие из-за снисходительности, иногда отождествляются с наклоном распределения оценок: положительный наклон свидетельствует о негативной снисходительности, а негативный, наоборот, — о позитивной. Другие исследователи отмечают, что средняя оценка, место которой выше срединной точки на определенной шкале, указывает на положительную снисходительность. Точное значение центральной тенденции также неясно. Подобные ошибки происходят в том случае, когда средняя оценка находится около середины шкалы, но дисперсия невелика. Величина ее, отличающая ошибки центральной тенденции от «хороших» оценок, не установлена. Как считают Саал и др., чтобы устранить описанные выше ошибки, необходимо их точно определить. Наконец, отсутствие их не всегда указывает на *точность* оценивания. Существование ошибок порождает неверные оценки, но их адекватность возникает не только с устранением отмеченных погрешностей. И/О психологи пытаются определить статистические показатели точности оценивания, некоторые из них основаны на классических принципах измерения (Cronbach et al., 1972).

Субъективные данные

При оценке работы нередко обращаются к суждениям людей, поскольку найти релевантные объективные показатели порой оказывается довольно трудно. Субъективные оценки применимы практически к любым видам профессиональной деятельности. Оценивание обычно проводят супервизоры, хотя учитываются также самооценки и оценки коллег. Разработан ряд соответствующих методик. Все они направлены на получение точной информации о том, насколько хорошо работни-

ки справляются со своими обязанностями (Pulakos, 1997). Ниже указаны основные методы, которые используются при оценивании работы:

1. Графические рейтинговые шкалы.
2. Сравнительные методы:
   - ранжирование;
   - попарное сравнение;
   - принудительное распределение.
3. Поведенческие шкалы и опросные листы:
   - метод критических событий;
   - рейтинговая шкала с поведенческими аналогами;
   - поведенческая шкала наблюдения.

Графические рейтинговые шкалы. Это наиболее широко используемый метод оценки выполнения работы. Работников оценивают по ряду характеристик или факторов. Оценщик определяет, в какой мере человеку присущ каждый из таких факторов. Обычно выполнение работы оценивается по 5- или 7-балльной шкале, а количество факторов находится в пределах от 5 до 20. Наиболее часто встречающиеся параметры — объем выполненной работы, ее качество, практичность, профессиональные знания, сотрудничество и мотивация. Типичные примеры графических рейтинговых шкал представлены на рис. 7.3.

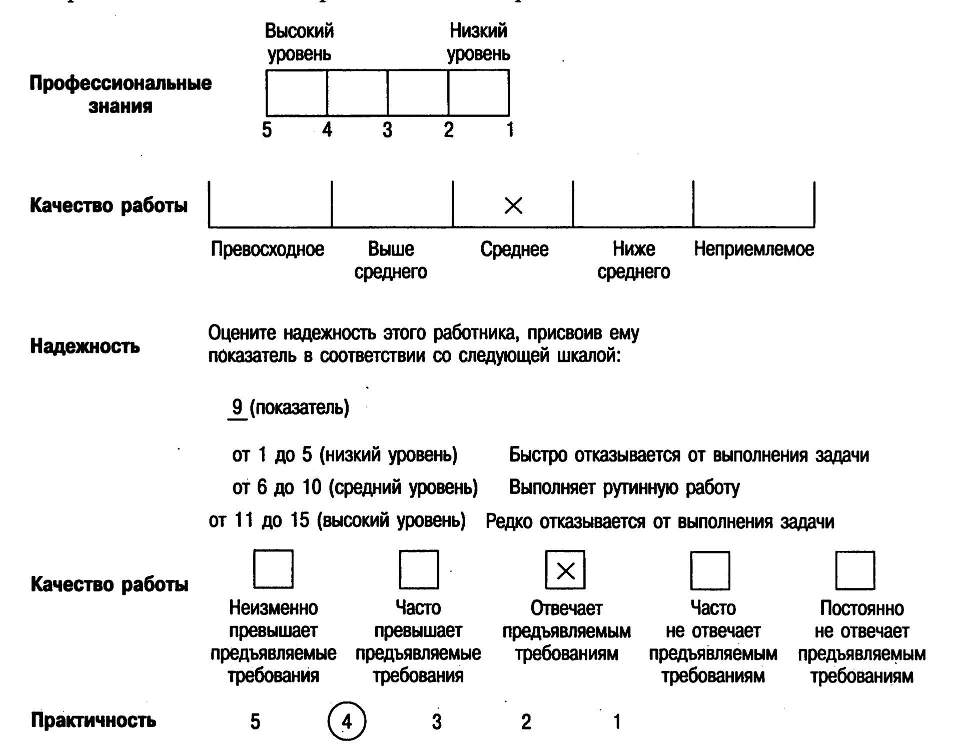


Рис. 7.3. Примеры графических рейтинговых шкал для различных параметров выполнения работы

Сравнительные методы. Рейтинговые шкалы позволяют оценить работников по сравнению с определенными стандартами. При использовании сравнительных методов сотрудники сравниваются друг с другом; а в оценки, таким образом, вводится дисперсия. При этом удается избежать сосредоточения оценок в одной части шкалы из-за возможных ошибок и вообще устранить ошибки центральной тенденции и по снисходительности, поскольку при сравнении оценщики вынуждены отдавать кому-то предпочтение. Однако ошибки, продиктованные гало-эффектом, все-таки возможны, так как они проявляются при множественном оценивании одного и того же человека. Вместе с тем в случае со сравнением работников возникает вопрос, отражают ли вариации в оценках действительно имеющиеся различия в выполнении работы или же сравнение создает ложное впечатление о наличии заметной разницы, хотя в реальности она незначительна. Существует три метода сравнения работников между собой: ранжирование, попарное сравнение и принудительное распределение.

Метод ранжирования предполагает, что оценщики выстраивают работников по рангу в соответствии с определенным параметром выполнения работы. Тот, кому отдают первое место, считается «лучшим», а замыкающий список — «худшим». Однако мы не знаем, насколько хорошим является этот первый и насколько плохим — аутсайдер. Мы не знаем уровня успешности выполнения работы. Например, можно проранжировать лауреатов Нобелевской премии за определенный год, учитывая тот общий вклад, который они внесли в развитие науки. Но мы, наверное, не рискнем утверждать, что научный вклад нобелевского лауреата, занявшего в таком списке последнее место, мал. Результаты ранжирования относительны, они увязаны с определенным стандартом, в данном случае — с выдающимся мастерством в научных исследованиях. Еще одна проблема заключается в трудности или даже бесполезности определения ранга большого числа людей. Обычно оценщик просто выбирает самых лучших и самых худших работников. Однако для остальных, уровень выполнения работы которых не столь очевиден, ранг оказывается произвольным.

При использовании *метода попарного сравнения* каждого работника сравнивают со всеми остальными членами оцениваемой группы. Задача оценщика — определить, кто из двух сравниваемых работников по оцениваемому параметру лучше. Этот метод обычно применяется для оценки работников по общей способности выполнять профессиональную деятельность. Количество оцениваемых пар вычисляется по формуле $n(n-1)/2$, где n — число людей, которых необходимо оценить. Например, если в группе 10 человек, количество парных сравнений будет составлять $10 \cdot 9/2 = 45$. По завершении оценивания высчитывается количество раз, которое человек избирался в качестве лучшего в паре сравниваемых. Затем работников ранжируют по количество положительных выборов.

Главным недостатком этого метода является то, что при увеличении числа оцениваемых резко возрастает количество сравнений. Так, в случае с 50 работниками число сравнений составит 1225, а на это, безусловно, уйдет слишком много времени. Метод попарного сравнения предпочтителен при относительно небольших выборках.

Метод принудительного распределения целесообразно использовать, когда нельзя применить другие способы сравнения, например когда мы имеем дело с большой

выборкой. Принудительное распределение, как правило, проводится в том случае, если нужно оценить работников по единственному параметру, хотя имеется опыт оценки и по нескольким. Данная процедура основана на том, что уровни успешности работы оцениваемых выстраиваются согласно закону нормального распределения, которое разделяет выборку на 5–7 категорий. Используя определенные процентные показатели (выводимые на нормальном распределении), оценивающий относит работника к одной из категорий. Так оцениваются все сотрудники. Метод «принуждает» оценщика распределять их по всем категориям (отсюда его название). Не получится объединить всех без исключения работников в одну категорию — великолепных, средних или плохих. Пример процедуры принудительного распределения на выборке из 50 человек иллюстрирует рис. 7.4.

У некоторых оценщиков возникает негативная реакция на данный метод, поскольку они считают, что он создает искусственные различия между работниками. По их мнению, успешность выполнения работы не распределена нормальным образом, а имеет отрицательный наклон: большинство работников выполняют свои профессиональные обязанности очень хорошо. Негативное отношение несколько сглаживается, если договориться рассматривать нижние 10% выборки как обозначающие не плохую работу, а не такую хорошую, как у остальных. Проблема (как и во всех методах сравнения) состоит в том, что успешность выполнения профессиональной деятельности не сравнивается с каким-либо заданным стандартом. Значение различий между работниками должно определяться другим источником.

Поведенческие шкалы и опросные листы. Это одно из последних достижений в оценивании. Ключевым термином в данном случае становится *поведение*, которое, несомненно, является более определенным фактором, чем все остальные. Чем выше согласованность мнений относительно значения оцениваемого выполнения работы, тем больше шансов, что оценка будет точной. Все методы, относящиеся к этой группе, так или иначе отпочковались от метода критических событий.

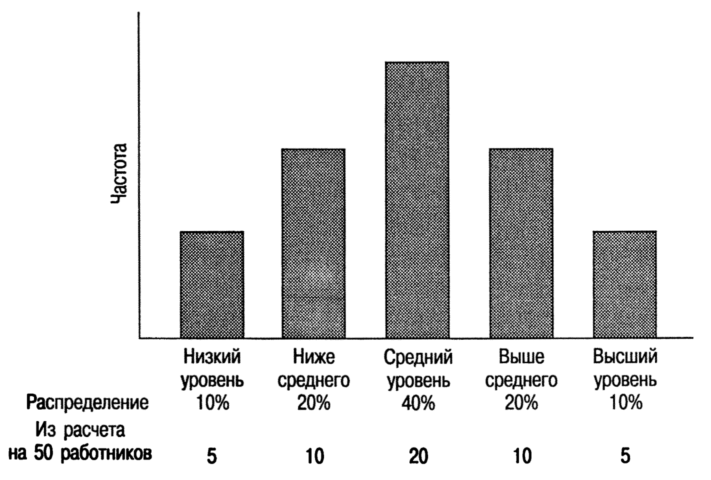


Рис. 7.4. Метод принудительного распределения при оценивании успешности выполнения работы

Критические события — действия, результатом которых является либо хорошее, либо плохое выполнение работы. Андерсон и Уилсон (Anderson & Wilson, 1997) отмечают, что данный метод отличается гибкостью и может использоваться для оценивания работы наряду с ее анализом. Супервизоры регистрируют действия, оказывающие существенное влияние на успешность выполнения сотрудником своих профессиональных обязанностей. Они фиксируют это либо в процессе осуществления работы, либо припоминают потом. Критические события обычно группируются по аспектам работы: профессиональные знания, способность принимать решения, лидерство и т. д. Конечным результатом является список форм поведения (желательных или нежелательных), составляющих эффективное или неэффективное выполнение работы.

Изначально метод критических событий не поддавался квантификации (соотнесению показателей с уровнем успешности выполнения работы). Он применялся для ознакомления сотрудников со спецификой их работы. Профессиональную деятельность каждого можно описать через подобные критические действия. Супервизор, например, советует работнику избегать нежелательных действий и, наоборот, совершать ожидаемые от него. Скажем, негативное критическое событие для оператора автомата — «оставить его работающим без присмотра». А позитивное — «всегда носить на работе защитные очки». Рассмотрение работы в таких четких терминах более ясно, чем обращение к туманным фразам наподобие «неудовлетворительной установки» или «несоблюдения мер безопасности».

Рейтинговые шкалы с поведенческими аналогами (*Behaviorally anchored rating scales — BARS*) — это комбинация методов критических событий и рейтинговых шкал. Выполнение работы оценивается по шкале, но ее баллы связаны с поведенческими событиями. На разработку *BARS* уходит много времени, однако предоставляемые ими преимущества того стоят. Создание *BARS* происходит в пять этапов:

1. Создается список критических событий (об этом сказано выше).
2. Группа людей (обычно супервизоров, либо тех, кто создавал список критических событий, либо других лиц) объединяют события по параметрам выполнения работы (обычно по 5–10). Результатом является определенное количество характеристик, учитывающих несколько критических событий, которые выступают в качестве иллюстрации.
3. Критические события «перемешиваются» таким образом, чтобы не быть распределенными по параметрам, описанным на этапе 2. Их записывают на отдельных карточках и раздают в произвольном порядке экспертам. Тем предлагается выполнить задание: вновь сгруппировать («перевести») критические события по исходным параметрам выполнения работы. Цель заключается в том, чтобы получить набор таких критических событий, которые четко представляют рассматриваемые параметры. Об успешности «перевода» говорят, когда определенный процент оценщиков (как правило, 50–80) отнес событие к категории, к которой оно и было причислено ранее. События же, которые не «переводятся» столь успешно (существует значительное разногласие относительно того, какой параметр они представляют), устраняются.

4. Людей, восстановивших эти критические события, просят оценить по 7- или 9-балльной шкале, насколько эффективно или неэффективно каждое из сохранившихся событий представляет выполнение работы по соответствующему параметру. Затем вычисляется среднеарифметическое по рейтингам, которые получены относительно каждого критического события, а также стандартное отклонение. Небольшое стандартное отклонение свидетельствует о высоком уровне согласия между оценщиками в отношении значимости решающего события, а большое — о низком уровне (или несогласии). Критерий стандартного отклонения используется также, чтобы определить, каким образом следует включить события в окончательный вариант *BARS*. Если их стандартное отклонение больше 1,50, они обычно исключаются, поскольку оценщики не смогли прийти к единому мнению относительно их значимости.
5. Окончательная форма методики состоит из критических событий, соответствующих критериям перевода и стандартного отклонения. Критические события выступают в качестве поведенческих аналогов для шкал, построенных по параметрам выполнения работы. Методика *BARS* — это набор вертикальных шкал (по одной на каждый параметр), связанных с выделенными критическими событиями, каждое из которых расположено на определенном уровне шкалы в соответствии с их оценками. Пример *BARS* для работы патрульного полицейского представлен на рис. 7.5. Действия проранжированы в соответствии с тем, какое поведение ожидается от работника в связи с различными уровнями успешного выполнения работы. По этой причине *BARS* иногда называют «шкалами поведенческих ожиданий».

Одно из основных преимуществ *BARS* не связано с оценкой выполнения работы. Это высокая степень вовлеченности специалистов в разработку шкал. Участники должны тщательно проанализировать специфические действия, обусловливающие эффективную работу. При этом они могут отбросить ложные стереотипы о неэффективной деятельности. Метод обладает очевидной валидностью как для оценщиков, так и для оцениваемых, а также может использоваться для обучения первых. Однако недостатком *BARS* является то, что он весьма специфичен; для каждого вида профессиональной деятельности необходимо разрабатывать собственную рейтинговую шкалу с поведенческими аналогами. Кроме того, поведение работника может быть различным (по одному и тому же параметру) в зависимости от ситуационных факторов (например, степени неотложности дел), и поэтому от оцениваемого не может требоваться какая-либо одна форма поведения. Рассмотрим, например, параметр межличностных отношений. Когда условия труда относительно спокойные, можно ожидать, что человек поведет себя аналогичным образом. Однако в стрессовой ситуации, может действовать раздраженно. Таким образом, ожидания, касающиеся поведения, зависят от обстоятельств.

Еще одно достижение в оценивании — *поведенческая шкала наблюдения* (*behavioral-observation scale — BOS*). Как и *BARS*, она основана на критических событиях. Используя *BOS*, эксперт должен оценивать работника по частоте проявления критических событий. Он наблюдает за оцениваемым работником в течение

определенного периода времени, например месяца. Ниже приведен пример 5-уровневой шкалы критических событий, используемой для оценки продавцов (Latham & Wexley, 1977).

Знает цену конкурирующих товаров

Никогда	Редко	Иногда	Обычно	Всегда
1	2	3	4	5

Эксперты оценивают работников по нескольким критическим событиям, фиксируя, как часто они наблюдали соответствующее поведение. Общий показатель — количество всех критических событий. На завершающем этапе устанавливается коэффициент корреляции между оценкой для каждого события (оценка 1, 2, 3, 4 или 5) и общим показателем выполнения работы. Эта процедура называется *анализом элементов*. Она предназначена для выявления тех критических событий, которые в наибольшей мере влияют на общую успешность выполнения профессиональной деятельности. Те из них, что наиболее тесно коррелируют с общим показателем, являются наиболее дискриминирующими факторами выполнения работы. Их следует учесть при разработке критериев успешности.

Лэтам, Фей и Саари (Latham, Fay & Saari, 1979) отмечают преимущества оценки работы с помощью *BOS*. Во-первых, данный метод разрабатывается теми, кто использует его для оценки. Во-вторых, информация, добытая с его помощью, может быть использована для обучения новых сотрудников действиям, наиболее важным в профессиональной деятельности. Наконец, *BOS* обладает содержательной валидностью; аспекты оцениваемого выполнения работы вычленяются из нее самой. Авторы считают, что благодаря этому можно говорить о соответствии выдвигаемому *EEOC* требованию релевантности метода работе.

Релевантность субъективных данных. Как и релевантность любого вида оценочной информации, **релевантность субъективных данных** касается того, насколько точно они отражают «истинную» переменную, подвергшуюся измерению. «Истинная» переменная может быть как глобальным конструктом, например общей успешностью выполнения работы, так и одним из параметров, например способностью к межличностному взаимодействию. Чтобы определить релевантность субъективных данных, необходимо установить их связь с оценками выполнения работы, полученными с помощью другого метода, например с помощью объективных показателей производительности или кадровой информации. В исследованиях, где проводился подобный анализ, итоговые коэффициенты корреляции оказались средними. Хотя эти результаты можно проинтерпретировать как свидетельство того, что субъективные данные обладают средней релевантностью, важно вообще понять, отражают ли объективные данные о производительности и кадровая статистика «подлинную» способность. Подобные данные могут быть неполными или недостаточно релевантными, как и субъективные. Поскольку нельзя получить показатели концептуального критерия (той самой «подлинной» способности), приходится оперировать несовершенными методиками, которые, что неудивительно, приводят к несовершенным результатам. Выявлено (например, Weekley & Gier, 1989), что отмечается несогласованность оценивающих и ошибки, обусловленные гало-эффектом, даже среди таких экспертов, как олимпийские судьи, ко-

торых интенсивно обучали выносить безошибочные вердикты. Ден-Низи и Питерс (DeNisi & Peters, 1996) приводят данные, согласно которым ведение оценщиками структурированных дневников для непрерывного фиксирования выполнения работы (а не воспроизведения по памяти) позволяет получить более точные оценки. Вагнер и Гоффин (Wagner & Goffin, 1997) пришли к выводу, что рейтинги, составляемые с помощью методов наблюдения за поведением, ничуть не точнее, чем оценки, получаемые с помощью сравнения работников.

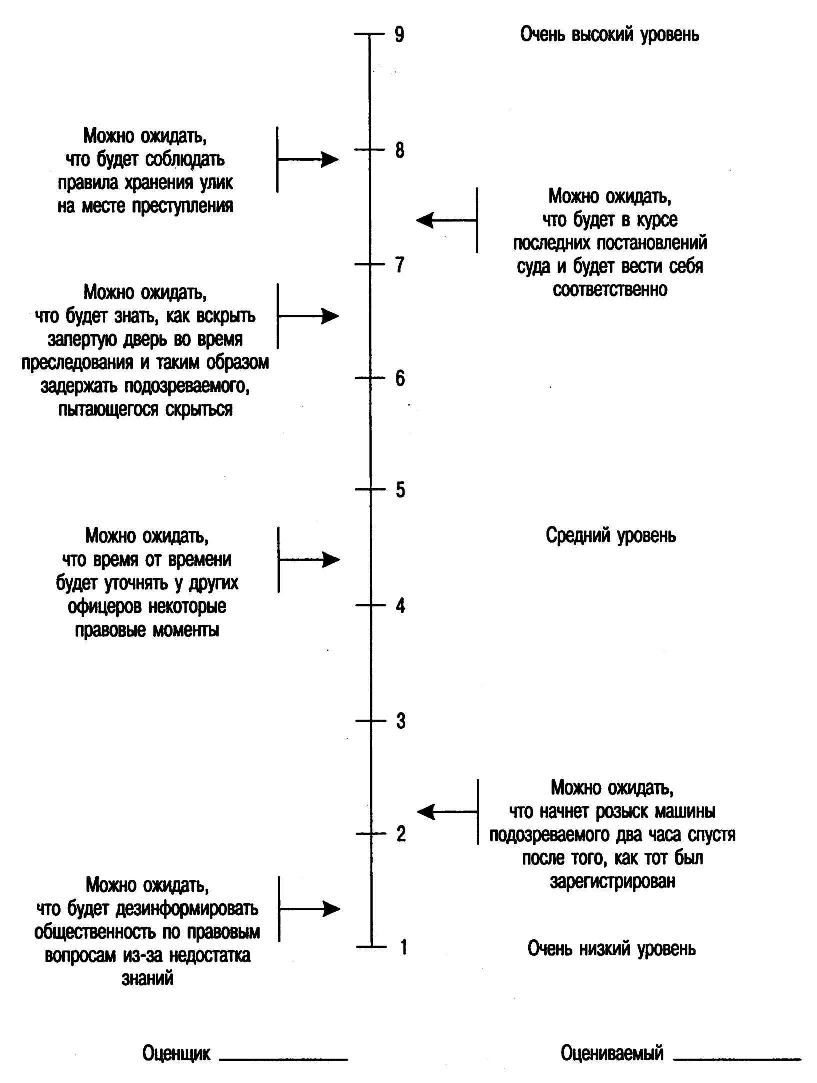


Рис. 7.5. Пример рейтинговой шкалы с поведенческим аналогом для оценки патрульных полицейских. *Источник*: Psychology of Work Behavior, rev. ed. (p. 128), F. J. Landy & D. A. Trumbo, 1980. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole



– Баркли, моя задача в этой организации – не судить, а просто замечать и фиксировать свои наблюдения в отчетах. Я заметил, что вы настоящий недотепа, и, соответственно, зафиксировал это в своем отчете.

Источник: Tribune Media Service © 1979 by Chicago Tribune NY News Syndicate Inc.

Борман (Borman, 1978) разработал еще один подход к оценке релевантности субъективных данных. Он зафиксировал на видео две трудовые ситуации: менеджер разговаривает с проблемным работником, и рекрутер интервьюирует кандидата на вакантное место. Было отснято 16 видеокассет, по 8 на каждую ситуацию. Продемонстрированы разные уровни выполнения работы; так, среди рекрутеров были и высококомпетентный, и совершенно беспомощный. Аналогичным образом была показана ситуация общения менеджера и подчиненного. События разыгрывали профессиональные актеры. На всех 8 кассетах рекрутера играл один и тот же человек, а вот нового работника — разные люди. Таким образом, уровень успешности выполнения работы («подлинная» способность менеджера или рекрутера) была «запрограммирована» в сценариях.

Оценщиков просили определить успешность работы менеджера и рекрутера с помощью ряда рейтинговых шкал. Затем была определена корреляция между полученными оценками и демонстрировавшимся уровнем успешности. Коэффициенты корреляции по ряду параметров работы (организация интервью, установление контакта и т. д.) находились в пределах 0,42–0,97. Медиана составляла 0,69. Хотя в этом исследовании воссоздавалась модель, а не реальное выполнение работы, было продемонстрировано, что различные процедуры оценивания имеют неодинаковую валидность. Исследование также позволило установить, что одни параметры оцениваются более точно («ответы на вопросы рекрутируемого», $r = 0{,}97$), чем другие («реакция на стресс», $r = 0{,}42$). Борман пришел к выводу, что оценщики оказались ограниченными в своей способности определять успешность выполнения работы; они не могли точно оценить ее «подлинный» уровень, заложенный в сценариях. Автор предположил, что на практике верхний предел валидности ниже теоретического ($r = 1{,}0$) (см. «Заметки 7.2»). После многолетних исследований различных видов рейтинговых шкал выполнения работы И/О психологи установили, что дисперсия в оцениваемой успешности выполнения работы, обусловленная форматом шкалы, невелика: обычно менее 5%. Другие источники дисперсии в оцениваемом выполнении работы более значительны. Эти вопросы будут рассмотрены далее.

ЗАМЕТКИ 7.2

Хорошее исследование не бывает дешевым

Оценка выполнения работы зачастую связана с непредвиденными расходами. Вот история о том, как, проводя исследование, я столкнулся с весьма необычными тратами.

Одна из форм применения информации, используемой для оценки, – принятие ее как критерия успешности выполнения работы. В свою очередь, его можно задействовать для валидизации тестов отбора. У меня был знакомый коллега, которому для составления батареи тестов нужно было собрать как данные оценки выполнения деятельности (связанные с критерием), так и данные по тестовым показателям (связанные с предиктором, или прогностические). Он приехал в компанию и встретился со всеми супервизорами в кафетерии. Объяснил суть оценивания выполняемой работы, которое те должны были провести. Затем сказал, что все подчиненные пройдут 30-минутный тест, а полученные показатели затем соотнесут с оценками, данными супервизорами, как это делается в проводившемся тогда исследовании, направленном на оценку валидности критерия. После этого мой коллега спросил супервизоров, не хотят ли они сами пройти тест, который выполнят их подчиненные, просто для того чтобы понять, как все происходит. Те согласились. Он передал им тест и сообщил, что на его выполнение у них есть 30 минут. Он хотел, чтобы процедура прошла по всем правилам, и поэтому предоставил каждому полчаса. На циферблате у него не было секундной стрелки, поэтому он уже собирался попросить, не одолжит ли ему кто-нибудь часы, когда увидел в кафетерии микроволновую печь, принадлежащую компании. Подошел, установил таймер на 30 минут, велел супервизорам начинать выполнение теста и включил печь.

Через 20 минут после начала тестирования по кафетерию начал разноситься ужасающий запах. Кто-то заметил, что он исходит из микроволновой печи. Мой коллега включил печь, но никаких продуктов в нее не положил, поэтому в течение 20 минут она жарила саму себя и дошла до той точки, когда просто стала плавиться. На возмещение ущерба, связанного с поломкой печи, ушло $800; это была самая необычная из известных мне статей расходов, вызванная установлением валидности теста. Между прочим, он оказался весьма прогностичным относительно оценок выполнения работы: упражнение не прошло даром.

Тренинг «оценщиков»

Можно ли научить людей давать более точные оценки выполнения работы? Оказывается, да. **Тренинг оценщиков** – это формальный процесс, когда проводящих оценку учат допускать меньше ошибок, обусловленных гало-эффектом, снисходительностью или влиянием центральной тенденции. Например, Лэтам, Вексли и Перселл (Latham, Wexley & Pursell, 1975) произвольно разделили 60 менеджеров, оценивавших работу, на три группы:

- *Семинарская группа.* Ей показывались видеозаписи с моментами оценивания людей. Затем участники обсуждали соответствующие процедуры и их проблемы, чтобы добиться снижения ошибок.
- *Дискуссионная группа.* В содержательном отношении она прошла подобное же обучение, но главным методом была дискуссия.
- *Контрольная группа.* Эта группа не проходила тренинга.

Через 6 месяцев три группы были «проверены». Им показывали видеозаписи нескольких гипотетических претендентов на работу и сообщали предъявляемые

требования. Менеджеров просили оценить пригодность кандидатов на соответствующие должности. Между группами было выявлено значительное различие в количестве ошибок оценивания. Семинарская группа не совершила ни одной, а контрольная хуже всех справилась с заданием: ее участники совершили ошибки всех трех видов.

Зедек и Касио (Zedeck & Cascio, 1982) рассматривают назначение оценок выполнения работы: справедливое поощрение, сохранение в должности и развитие. Они обнаружили, что для одних целей обучение более эффективно, чем для других. Оно обычно повышает точность оценок выполнения работы, а также их восприятие оцениваемыми работниками.

Однако не во всех исследованиях, посвященных обучению оценщиков, были получены положительные результаты. Бернардин и Пенс (Bernardin & Pence, 1980) приводят данные, согласно которым оценщики, которые обучались для снижения частоты гало-ошибок, на самом деле давали после тренинга менее точные оценки. Это, по-видимому, объясняется тем, что, как отмечает Бартлетт (Bartlett, 1983), существует два вида гало-эффекта: уменьшение невалидного повышает точность, а валидного — снижает ее. Хедж и Кавана (Hedge & Kavanagh, 1988) считают, что определенные виды обучения уменьшают частоту классических ошибок оценивания, например обусловленных эффектом ореола или снисходительностью, но не повышают его точность. Можно одновременно снизить и частоту ошибок, и точность оценки, поскольку на последнюю влияют еще и другие факторы. Связь между ошибками оценивания и точностью неопределенная, поскольку мы не знаем точно, что «истинно» (Sulsky & Balzer, 1988).

Один из видов обучения оценщиков представляется особенно перспективным. Методика обучения «Система координат» (Sulsky & Day, 1992) предполагает предъявление им общих стандартов (системы координат), с помощью которых необходимо оценивать выполнение работы. Оценщикам демонстрируют сцены, иллюстрирующие хорошее, плохое и среднее исполнение деятельности, и обеспечивают обратной связью о точности их оценок, вынесенных относительно показанных сцен. Задача тренинга — «настроить» оценщиков таким образом, чтобы они пришли к единому мнению о сути различных уровней эффективности, применительно к каждому параметру выполнения работы. Исследования (Woehr, 1994; Day & Sulsky, 1995) подтверждают вывод, что методика обучения «Система координат» повышает точность суждений оценщиков, вынесенных в связи с отдельными параметрами деятельности. Проведя мета-аналитическое исследование, Уоер и Хаффкатт (Woehr & Huffcutt, 1994) изучили эффективность различных методов обучения оценщиков по основным зависимым переменным: сокращение гало-ошибок и ошибок снисходительности и повышение точности оценивания. Авторы пришли к выводу, что тренинг оценщиков оказывает положительное влияние на каждую из зависимых переменных. Однако эффективность обучающих стратегий в разной степени корректирует аспекты оценивания, которые они призваны улучшать. Поскольку на оценщиков влияют многочисленные ошибки атрибуции или искажения, Крейгер и Агуинис (Kraiger & Aguinis, 2001) призывают исследователей использовать несколько источников информации и не полагаться только на точность суждений оценщиков.

Мотивация оценщиков

Нередко большинство сотрудников компании получают очень высокие оценки проделанной ими работы. Это часто рассматривается как свидетельство либо серьезных ошибок оценивания (например, ошибок снисходительности или гало-ошибок), либо изъяна в его системе. Типичной реакцией организации на завышение оценок оказывается техническая коррекция рейтинговых шкал или введение новых программ обучения для оценщиков. Однако может быть и другое объяснение высоких оценок, не связанное с ошибками процедуры.

Мерфи и Кливленд (Murphy & Cleveland, 1995) считают, что завышение — это частный случай адаптивного поведения, которое, с точки зрения оценщиков, является абсолютно логичным. Эти недостатки вызваны, скорее всего, *желанием* оценщиков быть точными, а не их *способностью* оказаться таковыми. Если ситуация анализируется с точки зрения тех, кто выносит оценку, есть все основания дать именно высокую оценку. **Мотивация оценщиков** зачастую корректируется для достижения некоего конкретного результата.

Во-первых, как правило, в организациях не предусмотрено вознаграждение оценщиков за точность их вердиктов и санкции — за некорректность таковых. Официальная политика компании часто подчеркивает значимость хороших оценок выполнения работы, но обычно организации не предпринимают никаких конкретных действий для вознаграждения за эту, по их мнению, значимую деятельность. Во-вторых, чаще всего завышенные оценки обусловлены тем, что так подчиненным гарантируется повышение в должности, увеличение зарплаты и другие виды вознаграждения. Низкие же оценки становятся указаниям для лишения всего этого. Поэтому мотивация оценщиков — давать высокие оценки своим подчиненным. В-третьих, завышение отмечается еще и потому, что оценки, получаемые подчиненными, отражают успешность работы самого *оценщика* (Latham, 1986). Одна из обязанностей менеджера — развивать свой персонал. Если он постоянно признает деятельность своих подчиненных неудовлетворительной, может сложиться впечатление, что сам он тоже плохо справляется со своими обязанностями. Таким образом, высокие оценки создают благоприятный образ оценщика, а низкие — неблагоприятный. В-четвертых, завышение вызвано еще и тем, что оценивающие стремятся избежать негативных реакций, сопряженных с низкими оценками (Klimoski & Inks, 1990). Последние обычно порождают защитные реакции со стороны подчиненных, что способно вызвать стрессовую ситуацию для супервизоров. Простейший способ избежать этого — неизменно давать позитивную обратную связь (т. е. завышенные оценки).

Козловски, Чао и Моррисон (Kozlowski, Chao & Morrison, 1998) описывают феномен «оценочной политики» в организации. Если есть ощущение, что в организации большинство оценщиков завышают оценки своих подчиненных, хороший супервизор также вынужден вести своеобразную игру, чтобы защитить и продвинуть своих людей. В той мере, в какой стратегия завышения оценок действительно увеличивает шансы на продвижение лучших сотрудников, она соответствует интересам организации. Козловски и др. утверждают: «Если искажение оценок — норма, отказ от следования соответствующей политики дезадаптивен» (Kozlowski, Chao & Morrison, 1998; p. 176). Подтверждая этот вывод, Явахар и Уильямс (Jawahar & Williams, 1997) подвергли мета-анализу оценки деятельности, связанные с адми-

нистративными целями (например, для повышения в должности) и продиктованные задачами развития персонала или исследованием. Как утверждают эти авторы, данные оценки окажутся значительно более снисходительными, если они «окончательны» (см. «Заметки 7.3»).

Единого способа противостоять мотивации оценщиков давать завышенные оценки нет. Эту проблему не разрешить только тренингами. Необходимо изменить условия таким образом, чтобы у оценщиков появилась мотивация оценивать точно. Мерфи и Кливленд (Murphy & Cleveland, 1995) считают, что этого можно добиться в ситуации, когда соблюдаются следующие условия:

- Точно определено, что такое хорошая или плохая работа.
- Все согласны с тем, что сотрудников разграничивают по уровню успешности выполнения профессиональной деятельности.
- Система оценки вызывает доверие.
- Низкие оценки не ведут автоматически к лишению ценного вознаграждения.
- Ценное вознаграждение напрямую связано с точностью оценок выполнения работы.

Существуют организации, где *ни одно* из этих условий не выполняется, но нет такой организации, в которой выполнялись бы они *все*. Очевидно, что необходимо и далее исследовать организационный контекст, в котором проводится оценивание работы. Меро и Мотовидло (Mero & Motowidlo, 1995) также приводят данные, указывающие на его важность. Они установили, что оценщики, на которых возлагается ответственность за их суждения, оказываются более точными. Проблема завышения оценок может быть разрешена изменением контекста, в котором они выносятся, а не заменой оценщиков или рейтинговых шкал.

ЗАМЕТКИ 7.3

В самом ли деле высокие оценки — это проблема?

В исследованиях процесса оценивания завышенные баллы обычно рассматриваются как результат ошибки того или иного вида. Затем они становятся объектом корректирующих мероприятий; для снижения оценок применяются особые методы (например, другие приемы, тренинг оценщиков). Однако при изучении лишь статистических свойств оценок без учета организационного контекста не удается установить, *почему* же они случаются. Как показали недавние исследования, менеджеры, дающие высокие оценки своим работникам, ведут себя вполне логично. Они (или другие супервизоры) заинтересованы в работе подчиненных. Те проходят обучение, чтобы демонстрировать на работе ожидаемое от них поведение. Те, кто не способен это сделать, нередко увольняются. Демонстрирующие же необходимые навыки вознаграждаются в форме социального одобрения в том случае, если им не предлагается ничего большего, кроме сохранения работы. Успешность подчиненных также рассматривается как показатель успеха деятельности менеджера. Поэтому с точки зрения последнего вполне логично пестовать эффективных работников. Наконец, менеджеры нередко испытывают по отношению к подчиненным чувство покровительства. Они хотят, чтобы те справлялись с заданиями, и тратят значительную часть своего времени и усилий, чтобы добиться этого. Таким образом, когда приходит время официального оценивания деятельности их подчиненных, менеджеры дают высокие оценки. Это не ошибки в суждениях, а просто следствие успешного процесса социализации, направленного на достижение именно такого результата.

Контекстуальное поведение

Борман и Мотовидло (Borman & Motowidlo, 1993) считают, что сотрудники содействуют эффективности организации не только тем, что выполняют свои профессиональные обязанности. Они могут способствовать или препятствовать усилиям по достижению организационных целей, делая многое из того, что не имеет непосредственного отношения к их основным функциям. Однако все это важно, поскольку так формируется организационный или психологический контекст, выступающий катализатором работы. Авторы утверждают, что такие действия становятся закономерным компонентом успешной деятельности в целом, не будучи сведенными исключительно к выполнению конкретных задач. Данный аспект выполнения работы называют **контекстуальным поведением**, гражданским поведением, сверхролевым. Более подробно эта тема рассматривается в следующей главе.

Вот некоторые примеры контекстуального поведения:

- Настойчивость и приложение дополнительных усилий для успешного выполнения своих профессиональных задач.
- Добровольное выполнение сотрудником задач, которые формально не входят в его должностные обязанности.
- Помощь другим сотрудникам и кооперирование с ними.
- Принятие, поддержка и защита организационных целей.

Как считают Борман и Мотовидло (Borman & Motowidlo, 1993), точная оценка выполнения работы должна включать такие контекстуальные факторы, а не только суждение о выполнении профессиональных задач. Мотовидло и Ван Скоттер (Motowidlo & Van Scotter, 1994) обнаружили, что у механиков, служащих в воздушных силах США, успешное выполнение работы зависит и от выполнения профессиональных задач, и от контекстуального поведения. Практический опыт оказался более тесно связанным с первым фактором, а личностные переменные — со вторым. Борман, Уайт и Дорси (Borman, White & Dorsey, 1995) полагают, что супервизоры, оценивая работу персонала в целом, ставят контекстуальное поведение почти наравне с выполнением профессиональных задач. Было обнаружено (Conway, 1999), что сотрудники, равные по рангу, особенно чувствительны к контекстуальному поведению менеджеров. Опытные оценщики, по-видимому, восприимчивы к тому вкладу, который вносят сотрудники в процветание компании. Учет этого аспекта не менее важен, чем внимание к специфическим действиям, связанным с выполнением профессиональной деятельности. Однако как только контекстуальное поведение начинает оцениваться формально, оно входит в состав профессиональных требований, даже если действия работника касаются деятельности, которая связана с функционированием организации в целом.

Самооценка и оценки коллег

Большинство исследований, посвященных субъективным оценкам, касаются и тех оценок, которые даются руководителями (супервизорами или менеджерами). Однако существует информация и о важности суждений, выносимых коллегами или

равными по рангу. Рассматриваются также самооценки. Наши знания в этой области несколько ограниченны, однако подобные методы действительно помогают лучше понять, насколько хорошо сотрудник выполняет свою работу.

Самооценка

С помощью **самооценки**, что ясно из значения слова, работник сам оценивает свою работу. Наиболее часто для этого используется графическая рейтинговая шкала того или иного вида. Мейер (Meyer, 1980) приводит данные исследования, в котором инженеры оценивали свою работу по сравнению с деятельностью других инженеров компании. В среднем каждый инженер считал, что он работает лучше, чем 75% его коллег, участвовавших в исследовании. Статистически невозможно, чтобы 100% работников находились среди 25% лучших. Это еще раз подчеркивает основную проблему самооценки — вопрос о позитивной снисходительности. Большинство людей оценивают свою работу выше, чем это делают окружающие.

Андерсон, Уорнер и Спенсер (Anderson, Warner & Spencer, 1984) продемонстрировали в умело выстроенном исследовании, насколько распространена и укоренена тенденция к завышению при оценивании собственных способностей. Они попросили претендентов оценить свои способности решения как реальных, так и придуманных офисных задач, которые казались вполне вероятными, но в действительности были совершенно абсурдными. Примерами последних служат: «эксплуатировать машину по поступлении в высшие учебные заведения», «перепечатать аудиосообщения на языке фортран», «очертить журналы общих собраний». Претенденты на работу клерка поставили себе высокие оценки в связи с реальными задачами (когда их способности не были проверены), а также с теми, которых даже не существует! Стил и Овал (Steel & Ovalle, 1984) обнаружили, что при масштабной обратной связи, обеспечиваемой супервизорами, самооценки менее подвержены позитивной снисходительности. Иными словами, работники, не получающие достаточной обратной связи от своих непосредственных начальников, оценивали свои способности выше, чем их коллеги, обеспеченные такой информацией. Также было обнаружено (Mount, 1984), что менеджеры оценивают себя более снисходительно по сравнению с тем, как они судят о своих супервизорах и как те оценивают их. Бернардин, Хаган, Кейн и Вилланова (Bernardin, Hagan, Kane & Villanova, 1998) считают, что это обусловлено восприятием факторов, не контролируемых человеком. Мы не склонны занижать самооценку, если полагаем, что недостатки нашей деятельности от нас не зависят. Однако когда нас оценивают другие люди, они возлагают на нас ответственность за свои успехи и неудачи.

Торнтон (Thornton, 1980) отмечает, что, несмотря на проблему снисходительности, самооценки практически не подвержены гало-эффекту. Люди осознают свои сильные и слабые стороны и оценивают себя соответствующим образом. Торнтон также приводит данные о выявленном в большинстве исследований несовпадении между самооценками и суждениями супервизоров. Последние оценивают работников совсем иначе, чем те себя. Это не означает, что одни оценки «верны», а другие нет. Две группы всего лишь не сходятся во мнении относительно одного и того же выполнения работы. Торнтон считает, что эти различия могут пойти на пользу, становясь основой для дискуссии, а также способствуя обмену мнениями. Кэмп-

белл и Ли (Campbell & Lee, 1988) утверждают, что самооценки важны, если служат задачам развития, а не администрированию Хотя, по подтвержденным фактам, в качестве компонентов процесса оценивания работы они используются лишь в 5% американских компаний (Atwater, 1998).

Оценки коллег

При **оценке коллег** члены группы осмысливают работу друг друга. Кейн и Лоулер (Kane & Lawler, 1978) выделяют три приема. Первый — **номинация коллег**, когда каждый работник определяет некое число сотрудников как имеющих наиболее высокие показатели по отдельному параметру выполнения работы. Второй прием — **рейтинг коллег**, когда каждый член группы оценивает других по ряду параметров, используя определенный тип рейтинговых шкал. Третий — **ранжирование коллег**: каждый работник ранжирует остальных от наилучшего к наихудшему, исходя из одного или более параметр выполнения работы.

Надежность данного метода определяется измерением согласованности суждений оценщиков. В большинстве исследований получены довольно высокие коэффициенты надежности (0,80–0,90), что свидетельствует о согласии коллег относительно успешности работы членов группы. Валидность таких оценок определяется соотнесением их с критериальными показателями, которые обычно устанавливаются потом: например, кто успешно завершил программу обучения, кто первым получил повышение, размер прибавки к зарплате и т. д. Удивительно, что члены группы, знакомые всего ничего (2–3 недели), могут дать довольно точные отдаленные прогнозы относительно друг друга. Коэффициенты валидности поражают, обычно они колеблются в пределах 0,40–0, 50. Номинация коллег, по-видимому, уместнее всего для выявления людей с ярко выраженными, по сравнению с остальными участниками группы, качествами. Рейтинг коллег применяется чаще всего, однако он имеет всего лишь частичное эмпирическое подкрепление. Рекомендуется сводить его к предоставлению работникам обратной связи, касающейся того, как их воспринимают окружающие. Данные о ценности ранжирования коллег малы, хотя, возможно, это лучший метод для оценки работы в целом.

Существуют также свидетельства, что оценки коллег искажаются при наличии дружеских отношений (работники оценивают своих друзей наиболее благосклонно), однако дружба может формироваться на основе рабочих успехов. Кроме того, многим участникам групп не нравится оценивать друг друга, поэтому успех метода частично зависит от возможности убедить людей в его ценности. Седерблом и Лансбери (Cederblom & Lounsberry, 1980) продемонстрировали, что непринятие может послужить серьезным препятствием для этого во всех остальных отношениях перспективного метода. Как было обнаружено, составившие выборку преподавателей колледжа считают, что оценки коллег значительно искажаются из-за дружеских отношений. Преподаватели полагали, что друзья-коллеги станут оценивать друг друга неоправданно благосклонно. Проблемы, связанные со знанием оцениваемых людей и созданием «общества взаимного восхищения», заставили преподавателей поставить под сомнение ценность метода оценки коллег. Они также считали, что его следует использовать для предоставления обратной связи, а не для принятия решений об увеличении зарплаты или повышения в должности. Несмотря на нежелание использовать оценки коллег для административных реше-

ний, по-прежнему поступают подтверждения прогностической точности этого метода. Шор, Шор и Торнтон (Shore, Shore & Thornton, 1992) установили, что оценки коллег превосходят самооценки профессиональных достижений.

Все рассматриваемые способы выступают частью общей системы оценивания выполненной работы. Полученную информацию не следует отделять от той, которая получена с помощью других методов. Выявлено (Holzbach, 1978), что и оценки старших по рангу, и оценки коллег, и самооценки позволяют получить информацию об успешности выполнения сотрудником работы. Однако информация, полученная от разных источников, подвержена ошибкам гало-эффекта. Борман (Borman, 1974) продемонстрировал, что коллеги, начальники и подчиненные (если таковые имеются) раскрывают особые, уникальные элементы, составляющие картину работы сотрудника. Поэтому лучше всего выбирать оценщиков не из одного уровня организации, а задействовать представителей каждой ступени, что позволит осуществить оценивание наиболее эффективным образом. Каждый параметр выполнения работы должен определяться достаточно точно, чтобы получить информацию, уникальную для соответствующего источника. Следует избегать частичного пересечения с параметрами, которые лучше оценить с помощью других источников. Система оценки должна включать сопоставимые и взаимно поддерживающие сегменты. Каждый из них должен быть связан с функцией, для которой он лучше всего подходит (Kane & Lawler, 1978). Оценка выполнения работы не может сводиться к простому выбору лучших методов. Что является «хорошим», зависит от того, для чего собирается информация, — от сложности оцениваемой работы, а также от людей, осуществляющих это оценивание.

Обратная связь по методу «360 градусов»

Использование метода **«360 градусов» для осуществления обратной связи** связано с задействованием множества оценщиков, а также часто включает в себя и самооценку. Его также называют обратной связью из множества источников. Обычно обратную связь руководителю дают другие значимые лица, включая его коллег, подчиненных и начальников. Исходная задача обратной связи из множества источников — добиться более полного осознания менеджерами своих сильных и слабых сторон, чтобы спланировать дальнейшее развитие. Однако этот метод все чаще используется в качестве способа оценки выполнения работы (Bracken et al., 1997). Торноу (Tornow, 1993) отмечает, что данная оценка, как правило, основана на двух ключевых допущениях:

- осознание любых расхождений между тем, как мы видим себя, и тем как нас видят другие, повышает самосознание;
- повышение самосознания — необходимое условие для успешной работы менеджера, и поэтому оно становится основой для программ развития менеджмента и лидерства.

У термина *обратная связь по методу «360 градусов»* имеются геометрические основания, которые показаны на рис. 7.6. Менеджера оценивают люди, которые взаимодействуют с ним в социальном контексте. Он и сам оценивает себя. Обычно суждения выносятся по трем параметрам (Van Velsor, Ruderman & Young, 1991):

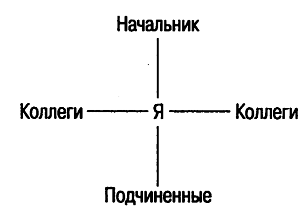


Рис. 7.6. Обратная связь по методу «360 градусов»

1. *Люди*: эффективное взаимодействие с людьми, построение хороших взаимоотношений.
2. *Изменение*: установление, сообщение и реализация цели или позиции.
3. *Структура*: структурирование и организация информации, времени и работы.

Сначала выносятся оценки, а затем они сравниваются. Ван Велсор и др. (Van Velsor, Ruderman & Young, 1991) приводят данные своего исследования, являющегося типичным примером исследований с использованием обратной связи из множества источников:

- Лишь 10% менеджеров воспринимают себя так же, как их воспринимают другие; у остальных отмечается значительное расхождение в оценках (более половины стандартного отклонения) по одной, двум или трем шкалам.
- Переоценка себя — наиболее распространенная тенденция по всем шкалам, особенно шкалы *Люди* (по ней данный эффект отмечался почти в 2 раза чаще, чем недооценка или согласованность суждений).
- Получив обратную связь, около 80% менеджеров изменили свои самооценки в ожидаемом направлении по одной или более шкалам. Это изменение оказалось наиболее значительным в сфере навыков межличностного взаимодействия.

Особенно важно понять, как трактовать расхождения между оценщиками, когда устанавливается обратная связь из множества источников. В классической теории это рассматривается как ошибка дисперсии: нечто нежелательное, снижающее надежность согласованности оценок экспертов. При использовании обратной связи по методу «360 градусов» различия во мнениях интерпретируются как потенциально ценные и полезные и не осмысливаются как вариации, которые необходимо устранить. Подобные различия предоставляют возможность профессионального развития и персонального обучения, позволяющих понять, почему человек воспринимается окружающими именно так, а не иначе.

Насколько же принципиально, чтобы менеджеры воспринимали себя адекватно отношению других людей? Нильсен и Кэмпбелл (Nilsen & Campbell, 1993) рассматривают успешность выполнения работы как функцию от нескольких переменных, к которым относятся способности человека, понимание задач, решение, насколько интенсивной должны быть работа, сколь долго следует пытаться преодолевать препятствия, а также благоприятные или неблагоприятные условия, не зависящие от человека. Самооценки важны, поскольку работник выносит суждения о себе, касающиеся этих детерминант успешности. У человека есть определенные представ-

ления об уровне своих способностей и о том, понимает ли он задачу, которую его просят выполнить. Если он переоценит свои способности, то приложит меньше усилий для выполнения задачи. Кроме того, если сотрудник считает, что абсолютно понимает задачу, он, вероятно, не станет прилагать особых усилий для получения дополнительной информации о рабочем задании. Однако если он не понимает, что от него ожидается, он, даже использовав все свои способности и приложив усилия, не выполнит задачу правильно. Кроме того, Лондон, Смитер и Адсит (London, Smither & Adsit, 1997) считают, что оценка по методу «360 градусов» не приведет к изменению поведения, если на оцениваемых не возлагается ответственность за использование данных обратной связи и если оценщики не несут ответственности за точность или полезность предоставляемой ими обратной связи.

В целом люди, которые оценивают себя адекватно, в большей мере способны улучшить свою работу, чем те, кто оценивает себя неверно. В последнее время самосознание и самовосприятие все чаще рассматриваются как решающие факторы, влияющие на успешность выполнения менеджерской работы, которая обычно касается взаимодействия со множеством людей. Однако не совсем ясно, в чем мнение людей совпадает, а в чем расходится. Грегурас и Роби (Greguras & Robie, 1998) обнаружили, что существует расхождение в оценках не только между представителями разных групп оценщиков, но и между участниками одной и той же (т. е. между коллегами). Были также проведены исследования по измерению эквивалентности оценок, полученных из разных источников (Maurer, Raju & Collins, 1998; Facteau & Craig, 2001). Использовав сложные аналитические приемы, авторы установили, что последние сопоставимы, хотя могут и не совпадать.

Скаллен, Маунт и Гофф (Scullen, Mount & Goff, 2000) приводят неожиданные данные о точности обратной связи по методу «360 градусов». Авторы разделили дисперсию в оценках по трем компонентам: реальная успешность выполнения работы оцениваемым, искажения в восприятии и при восстановлении в памяти оценщиками работы оцениваемого, а также случайные (неконтролируемые) ошибки измерения. Результаты показали, что лишь 25% обратной связи из множества источников объясняются реальной успешностью выполнения работы оцениваемым — тем, что измеряется в действительности. Почти в 2 раза выше оказалась дисперсия (54%), обусловленная искажениями при оценивании работы. Таким образом, величина дисперсии, непосредственно связанной с успешностью деятельности, совсем невелика и уменьшается за счет субъективности оценщиков. Авторы считают, что обратная связь из множества источников показывает, главным образом, индивидуальные тенденции в оценивании. Соответственно Маунт и Скаллен (Mount & Scullen, 2001) утверждают, что в контексте обратной связи, направленной на развитие, искажения в оценках могут интерпретироваться как значимая информация, представляющая своеобразное восприятие оценщиками того или иного работника. Однако при принятии кадровых решений оценки, полученные из множества источников, должны приводиться к среднеарифметическому; это позволит лучше понять, насколько хорошо работает человек.

Наконец, Бретт и Атватер (Brett & Atwater, 2001) приводят данные, которые ставят под сомнение саму логику обратной связи из множества источников. Теоретически ее существование и расхождение оценок должно побуждать оценивае-

мого к позитивному изменению поведения. Фактически же авторы обнаружили противоположный эффект. Негативная обратная связь и расхождение в оценках воспринимаются как менее точные, менее полезные и вызывают у оцениваемых негативные реакции.

Сообщение оценок работникам

На завершающем этапе оценивания работник и его начальник анализируют и обсуждают полученные данные, что обычно неправильно называется «интервью оценки деятельности» (*performance appraisal interview*). Профессиональная деятельность была оценена еще до интервью; последнее выступает средством сообщения работнику результатов. И у начальника, и у подчиненного собеседование обычно вызывает беспокойство и опасения. Работники часто тревожатся по поводу негативных аспектов своей работы. Начальников же беспокоит необходимость открыто сообщить работнику о негативных оценках. Однако, чтобы система оценки была эффективной, задачи интервью должны выполняться точно так же, как другие задачи системы.

Интервью обычно преследует две основные функции. Первая — анализ того, в чем состоят основные профессиональные обязанности и насколько хорошо работник с ними справляется. Вторая — планирование на будущее или определение целей, которых работник попытается достичь к следующему этапу подведения итогов. При установлении целей учитывается мнение и работника, и начальника.

Было проведено множество исследований, посвященных факторам, которые влияют на успех в выполнении этих двух функций интервью. Обратная связь об успешном выполнении работы обладает двумя свойствами: это информация и мотивация; следовательно, она может подсказать сотруднику, как нужно работать лучше и как усилить подобное стремление. Илген, Фишер и Тейлор (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979) продемонстрировали, что реакция работников на обратную связь в значительной мере зависит от того, как они воспринимают своих начальников. Авторы выделяют в качестве наиболее важных качеств доверие и власть. *Доверие* — мера, в какой начальник воспринимается как человек, который с полным основанием может оценивать работу. Оно возрастает, когда за супервизором признается наличие знаний и опыта, касающегося работы сотрудника, а также способность ее оценивать. *Власть* — та степень, в какой начальник может контролировать ценные вознаграждения. Илген и др. считают, что доверие и власть обусловливают, насколько хорошо работник понимает обратную связь, в какой мере она воспринимается как точная и насколько работник готов изменить поведение, ориентируясь на информацию обратной связи.

В одном из исследований (Cederblom, 1982) было обнаружено, что эффективное интервью, связанное с оценкой работы, неизменно определяется тремя факторами: знанием супервизора о работе подчиненного и успешности этой работы, поддержкой начальником подчиненного, а также поощрением заинтересованного участия работника в оценке. В частности, Коли, Кипинг и Леви (Cawley, Keeping & Levy, 1998) обнаружили, что для сотрудника важнее, чтобы его «голос» был услышан, и его менее интересует влияние на конечный результат. Однако простое

интервью не разрешит всех проблем с оцениванием работы подчиненных. Илген, Питерсон, Мартин и Бочен (Ilgen, Peterson, Martin & Boeschen, 1981) обнаружили, что даже после этого интервью подчиненные и начальники иногда расходились в оценке уровня успешности работы подчиненного, при этом подчиненные считали, что уровень их деятельности более высокий.

Гринберг (Greenberg, 1986) выделяет семь характеристик, способствующих восприятию работниками полученных оценок как справедливых:

1. Предложение работнику высказать свое мнение до проведения оценивания и учет его мнения.
2. Двусторонняя коммуникация во время оценочного интервью.
3. Возможность оспорить или отвергнуть оценку.
4. Степень осведомленности оценщика о работе оцениваемого.
5. Последовательное применение стандартов выполнения работы.
6. Базирование оценок на реальных достижениях работника.
7. Базирование рекомендаций по зарплате/повышению на полученных оценках.

Я полностью согласен с приведенными выше результатами. Мой опыт использования систем оценки работы подтверждает важность всех этих характеристик и наглядно демонстрирует, что оценивание работы — нечто большее, чем просто пометки в регистрационных бланках. Рассел и Гуд (Russell & Goode, 1988) делают вывод о том, что реакции менеджеров на системы оценки зависят от общей удовлетворенности ими (способности систем оценки отражать успешность работы их подчиненных), а также от возможностей оценивания улучшить работу. Дикинсон (Dickinson, 1993) отмечает, что определяющим фактором в отношении сотрудников к оцениванию работы выступает их супервизор. Если тот будет восприниматься как заслуживающий доверия и понимающий, отношение к оцениванию окажется благосклонным. Кипинг и Леви (Keeping & Levy, 2000) полагают, что критерии реакции почти всегда важны, а негативное отношение может обречь на неудачу даже систему оценки, разработанную самым тщательным образом.

Заключение

Концептуальные стандарты, рассмотренные в главе 3, посвященной критериям, на практике измеряются при оценивании успешности выполнения работы. Методы прогнозирования, рассмотренные в главе 4, вместе со стандартами или критериями становятся основой для принятия кадровых решений, рассмотренных в главе 5. Тема оценки работы привлекает пристальное внимание И/О психологов. Однако с течением времени направленность исследований изменяется. Лэтам, Скарлики, Ирвин и Сигел (Latham, Skarlicki, Irvine & Siegel, 1993) отмечают, что первые исследования, посвященные оцениванию успешности профессиональной деятельности, были направлены на психометрические свойства различных методов. Изучалась способность рейтинговых шкал сокращать число ошибок и повышать точность оценивания. В современных исследованиях рассматривается более широкий организационный контекст, в рамках которого проводится процедура оценивания,

в том числе реакции оцениваемых, восприятие суждений как справедливых, а также их использование для развития работников. Мейер и Дэвис (Mayer & Davis, 1999) обнаружили, что после внедрения более приемлемой системы оценки доверие работников к топ-менеджменту компании возрастает. Илген, Барнс-Фаррел и Мак-Келлин (Ilgen, Barnes-Farrell & McKellin, 1993) полагают, что основные проблемы заключаются не в разработке рейтинговых шкал или в когнитивных процессах, используемых оценщиками, а в ценностях и ожиданиях, порождаемых социальным контекстом, в котором оказываются проводящие оценку. Недостаточно исследованы еще и такие факторы, как желание оценщиков понравиться оцениваемым и готовность быть открытыми и честными.

Ауэрстайн (Hauerstein, 1998) утверждает, что многие организации движутся к управлению успешностью выполнения работы, а не ее оцениванию. В таком случае оценка рассматривается как формальная деятельность супервизора, погруженная в более широкий контекст повседневного влияния на успешное ведение дел. Например, спортивные тренеры не дожидаются окончания сезона, чтобы оценить игроков и предоставить им обратную связь. Таким образом, если менеджер будет открыто и регулярно обсуждать вопросы выполнения работы, ежегодные оценки станут не более чем простой формальностью.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Что вы делаете с теми, кто плохо работает?

Анита Дуглас была региональным менеджером по продажам в национальной сети фитнес-центров. Ее обязанности состояли в том, чтобы руководить продавцами, распространявшими среди операторов права на представительство. Работа продавца состояла в рекрутировании ответственных, честолюбивых людей, которые бы потратили свое время и деньги на управление центром. Каждый оператор должен был платить компании взносы за право представительства. Компания, в свою очередь, сдавала в аренду помещение, предоставляла все оборудование и при необходимости помогала с финансированием. Продажа по стране шла весьма успешно, поскольку фитнес был популярным. Территория продаж Аниты Дуглас была второй во всей стране по успешности сделок. Все ее продавцы преуспевали, за исключением двух. Марти Крейн и Джули Форестер постоянно не справлялись с поставленными задачами. Они уже не находили оправданий, а Дуглас теряла терпение. Их неудачи вызывали у нее раздражение и недоумение. Как ей казалось, босс пока не расспрашивает о Крейн и Форестер лишь потому, что она смогла «спрятать» результаты их деятельности в общих показателях. Если бы эти два продавца оказались наверху, а не внизу списка, ее территория продаж стала бы лучшей в стране.

Несмотря на их неудачи, Дуглас воспринимала этих продавцов по-разному. После первой неудовлетворительной оценки Крейн прошла дополнительное обучение. Хотя оно, по-видимому, не помогло, она пыталась что-то сделать. Крейн старалась изо всех сил, но у нее ничего не получалось. В отчете ее работа характеризовалась как «неэффективная трата энергии», которую еще называют «холостыми оборотами». Крейн обладала приятными манерами, и это, вероятно, частично объясняло ее проблему. Дуглас считала, что Крейн была озабочена больше одобрением людей, чем продажей. Может быть, она смогла бы справиться с работой в другом подразделении компании, но не в отделе продаж.

Форестер же, по-видимому, была абсолютно равнодушна к невыполнению личного плана и списывала свои неудачи на кого угодно, кроме себя самой. Если она работала в поте лица своего, это ускользнуло от внимания Дуглас. Форестер имела такой вид, будто компании крупно повезло, что она в ней работает, хотя никаких оснований для этого не было видно. Никто из других продавцов не хотел иметь дела с Форестер. Никто не хотел делить с ней территорию продаж и даже чтобы она замещала его на время отпуска.

Дуглас пролистала личные дела Крейн и Форестер. Становилось все труднее оставлять их на работе. Если бы нужно было уволить только одну, Дуглас решила, что это будет Форестер. Тут Дуглас поймала себя на одной мысли. Результаты этих двух продавцов были одинаково плачевны. Как же оправдать увольнение одной и сохранение другой? Дуглас показалось, что единственным различием между Крейн и Форестер было то, что одна ей нравилась больше, чем другая. Она имела репутацию строгого, но справедливого начальника. И не могла понять, почему ей трудно было принять это решение: почему она собиралась быть более милосердной к Крейн, чем к Форестер.

Контрольные вопросы

1. Что в поведении Крейн побуждает Дуглас воспринимать ее иначе, чем Форестер?
2. Важны ли эти вопросы для оценки выполнения работы? Стоит ли на них обращать внимание?
3. Если бы вы оказались на месте Аниты Дуглас, как бы вы поступили в отношении Крейн и Форестер?
4. Как вы считаете, стал бы начальник Аниты Дуглас критиковать ее за терпимое отношение к плохим результатам или похвалил бы за терпение в отношениях с подчиненными?
5. Какую дополнительную информацию вы хотели бы получить, чтобы принять решение о том, следует ли увольнять Крейн и Форестер?

ГЛАВА 8

Организации и организационные изменения

Многие академические дисциплины, в том числе И/О психология, социология и политология, внесли свой значительный вклад в исследование организаций. Они рассматривали разные организационные конструкты. В рамках индустриальной психологии, например, исследовали индивидуальные действия и установки, проявляющиеся в организационном контексте. Однако прежде чем приступить к рассмотрению данной темы, следует заметить, что самому термину «организация» дать определение не так и просто. Организации — это абстрактные сущности, и в то же время они реальны и фактически могут считаться «живыми». Когда организация прекращает свое существование (например, компания заявила о своем банкротстве и ушла с рынка), никого не удивляет, что это событие называют «смертью» компании. Чтобы лучше понять значение слова «организация», исследователи прибегают к метафорам, которые помогают получить более полное представление об одном понятии через другое (Morgan, 1997). Однако при попытке объяснить значение термина этот прием не всегда приводит к успеху. Одна из метафор — уподобление организации человеку. Люди имеют скелетную систему и систему кровообращения (понятия из физиологии, используемые при исследовании живых организмов). Организации обладают характеристиками, аналогичными физиологическим понятиям (например, размеры, формы коммуникации). Однако эта метафора не совсем точна. Граница «между» человеком и окружающей его средой — кожный покров. Какими бы физиологическими системами ни обладали люди, они ограничены этим кожным покровом, защищающим наше тело. Организации же не обладают такой защитной оболочкой. В этом случае границы между тем, где «заканчивается» организация и начинается ее окружающая среда (правовая, социальная, политическая, экономическая и т. д.), неплотные, проницаемые. В настоящее время точка зрения, в соответствии с которой рассмотрение организации как сущности является весьма затруднительным, находит довольно много сторонников. Известно, что академические дисциплины, занимающиеся данным предметом, с трудом находят приемлемые способы объяснения феномена организаций.

Девис и Пауэл (Davis & Powell, 1992) отмечают, что исследовать организации стали сравнительно недавно — в 1950-е гг. В это время психологи стали осознавать, насколько большое влияние организации оказывают на поведение своих работников. Как отмечалось в главе 1, лишь в 1970-е гг. «индустриальная» психология стала «индустриально-организационной», т. е. была определена сфера ее интересов

так, как она признана на сегодняшний день. Официальное признание второй составляющей заставило нас начать изучение социальных основ поведения. В этой главе рассматривается то, как организация влияет на поведение ее членов и формирует его. Понятия, которые будут здесь проанализированы (т. е. единицы анализа), переключают наше внимание с отдельного человека на социальные общности. Будут рассмотрены разнообразные конструкты — от формальной структуры организации до динамики, связанной с изменением функционирования организации.

Три теории организаций

Объяснить, почему существуют организации, легче, чем дать им определение. Организации представляют собой механизм для достижения определенных целей; **организации** — это совокупность элементов, если они будут функционировать разрозненно, то цель не будет достигнута. Различные способы исследования организационных процессов породили ряд школ и теорий. По нашему мнению, существует три основные теории организаций, имеющих множество вариаций и акцентов (Scott, 1992):

- классическая;
- неоклассическая;
- теория систем.

Представители соответствующих школ имеют разные точки зрения на феномен организации.

Классическая теория

В **классической теории**, возникшей в первые десятилетия XX в., основное внимание уделяется структурным отношениям в организациях. Она постулирует основные элементы любой организации, а затем рассматривает то, как последняя должна быть структурирована, чтобы достичь своих целей. Любая организации имеет четыре базовых компонента:

1. *Система дифференцированной деятельности.* Все организации предполагают наличие различных видов деятельности и функций, а также отношений между ними. Формальная организация появляется, когда между этими видами деятельности возникают связи.
2. *Люди.* Хотя организации и включают в себя различные виды деятельности и функции, выполняют задачи и используют власть люди.
3. *Сотрудничество на пути к цели.* Между людьми, занимающимися разнообразной деятельностью, должно существовать сотрудничество, позволяющее достичь единства устремлений в достижении общей цели.
4. *Власть.* Власть устанавливается отношениями «начальник—подчиненный»; это необходимо для достижения сотрудничества между людьми, преследующими свои цели.

Поскольку перечисленные компоненты являются основой любой организации, классическая теория рассматривает различные структурные свойства, позволяю-

щие организации добиваться своих целей. Решающую роль в развитии теории сыграло формулирование 4 основных структурных принципов.

Функциональный принцип. Это понятие поясняет разделение труда; организации должны быть поделены на элементы, характеризующиеся сходными функциями. Работа разбивается с тем, чтобы обеспечить области специализации, это, в свою очередь, повышает успешность функционирования организации. Близкие виды деятельности зачастую объединяются по подразделениям, что повышает координацию деятельности, делает возможным более эффективный контроль и более рациональное течение работы. Именно функциональный принцип объясняет объединение трудовых функций по таким подразделениям, как производство, продажи, конструирование, финансы и т. д.; эти названия описывают основной характер работы, выполняемой в каждом подразделении. Рассматриваемый принцип связан с формированием новых функциональных подразделений в горизонтальной плоскости организации.

Скалярный принцип. Он касается вертикального развития организации. Это субординация, цепочка инстанций, растущая с прибавлением уровней. Каждый из них отличает определенная степень полномочий и ответственности за достижение организационных целей, при этом более высокие уровни обладают большей ответственностью. Каждый подчиненный должен быть подотчетен только одному начальнику, что отражено в принципе **единоначалия**. Сторонники классических теорий считали, что лучшим способом преодоления организационной фрагментации вследствие разделения труда служит хорошо продуманная система субординации. За координацию между подразделениями отвечают люди, занимающие руководящие посты в иерархии. Рисунок 8.1 может служить иллюстрацией и функционального и скалярного принципов.

Принцип линейной и вспомогательной структуры. Один из способов разграничения трудовых функций — это отнесение их к категории линейных или вспомогательных. **Линейные функции** связаны с ответственностью за достижение основных организационных целей; их примером служат, например, функции производственного отдела на промышленном предприятии. **Вспомогательные функции** поддерживают деятельность на линейном уровне, однако рассматриваются как второстепенные по отношению к линейным функциям.

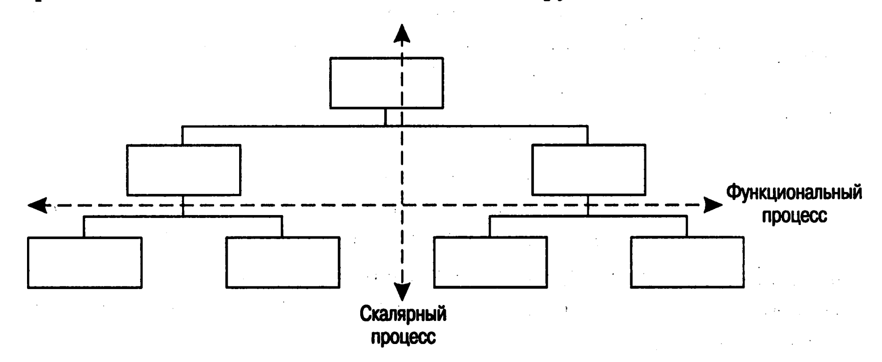


Рис. 8.1. Организационная пирамида. *Источник*: Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis (p. 32) W. G. Scott, T. R. Mitchell & P. H. Birnbaum, 1981, Homewood, IL: Richard D. Irwin

«Вытянутая» структура	«Плоская» структура
X X X X X X X XX XX XX XX Уровни... 4 Объем.... 2	X XXXXXXXXXX Уровни... 2 Объем.... 10

Рис. 8.2. Объем контроля и организационная структура. *Источник*: Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis (p. 34) W. G. Scott, T. R. Mitchell & P. H. Birnbaum, 1981, Homewood, IL: Richard D. Irwin

Типичный пример — это кадровая функция и контроль качества. Хотя иметь хороших работников и контролировать качество продукции важно, все же организация создавалась не для того, чтобы обеспечивать людей работой или контролировать качество продукции. Она должна производить продукцию (линейная функция), а функции, связанные с кадрами и контролем качества, являются вспомогательными и призванными обслуживать главную цель организации.

Принцип объема контроля. Он касается числа подчиненных, за которых ответствен менеджер. Скажем, «небольшой» объем контроля — это 2 подчиненных; «большой» — 15 человек. В последнем случае говорят о «плоской» организации (т. е. между ее верхушкой и низом находится небольшое количество уровней), а в первом — о «вытянутой» (многоуровневой). На рис. 8.2 представлена схема, иллюстрирующая влияние объема контроля на форму организации.

Заслугой классической теории является то, что она охарактеризовала структурную анатомию организации. Это была первая масштабная попытка полного описания организационной формы и сущности. В этой позиции мало «психологизма»; ни один из создателей классической теории не был психологом. Влияние психологии стало более очевидным в неоклассической теории организаций. Хотя современные исследователи считают классическую точку зрения устаревшей, перечисленные выше четыре принципа глубоко проникли в реальную структуру организаций. Проблемы линейной/вспомогательной структуры, количества организационных уровней, разделения труда, координации и объема контроля не теряют своей актуальности. Дальнейшее исследование рассматриваемого феномена было обусловлено тем, что организации оказались более сложными, чем следовало из четырех классических принципов. Желание ученых добавить содержательности и реализма в исследования организаций привело к созданию неоклассической теории.

Неоклассическая теория

Неоклассическая теория возникла в 1950-е гг., однако ее истоки можно найти в результатах Хоторнских исследований. Она была разработана учеными, которые осознали недостатки классической теории организации. Фактически это модернизация исходной (классической) теории с одновременным признанием достоинств последней.

Называть неоклассическую позицию «теорией» не совсем правильно, поскольку о какой-либо формальной точке зрения говорить не приходится. Это просто признание психологических/поведенческих вопросов, которые ставят под сомнение строгость классических принципов. Неоклассицисты проанализировали четыре основных принципа классической теории и нашли основания, чтобы усомниться в их неопровержимости. Последние были получены в психологических исследованиях и при изучении реальных организационных проблем.

Неоклассицисты заметили, что разделение труда не только приводит к функциональной взаимозависимости между различными видами трудовой деятельности, но и деперсонализирует эту деятельность, так что человек теряет свое значение. У людей создается чувство отчуждения от крайне монотонной работы, что в конечном счете приводит к неудовлетворенности своей деятельностью. Это, в свою очередь, может снизить эффективность, вызванную падением производительности и увеличением частоты прогулов. Иными словами, неоклассицисты ратовали за менее жесткое разделение труда и за «гуманную» трудовую деятельность, когда работа создает у людей ощущение собственной значимости.

Скалярный принцип был поставлен под сомнение на том основании, что, помимо формальных отношений «начальник—подчиненный», на людей в организации воздействуют другие системы. Скажем, межличностная деятельность, выходящая за предписанные организационной структурой рамки. Иными словами, хотя скалярный принцип описывает формальные властные отношения, в действительности на человека в организации влияют и многие другие факторы.

Принцип линейной/вспомогательной структуры неоклассицистам, вероятно, было легче всего оспорить. Четкое теоретическое разделение линейных и вспомогательных функций на практике не всегда оказывается таковым. Рассмотрим, например, функцию продаж. Задача промышленной компании — действительно производить продукцию, однако если она не будет ее продавать, то не сможет существовать. Что же тогда представляет собой функция продажи: главную, линейную или второстепенную, вспомогательную? Неоклассицисты продемонстрировали, что многие из вспомогательных функций оказываются необходимым условием для успеха организации, поэтому значимость разделения линейной и вспомогательной структур не так велика, как предполагалось изначально.

Наконец, определить оптимальный объем контроля намного сложнее, чем просто выбрать число подчиненных. Неоклассицисты заметили, что это зависит от таких факторов, как менеджерские способности начальника (слабый менеджер не может управлять большим количеством подчиненных), а также интенсивностью контроля (можно эффективно управлять большим числом людей, которые не нуждаются в постоянном руководстве, но не теми, кто требует его интенсивного приложения). На определение эффективного объема контроля влияют такие психологические факторы, как стиль руководства и лидерские способности.

Неоклассическая теория показала, что принципы классической позиции не настолько универсальны и просты, как предполагалось прежде. Неоклассицисты активно использовали поведенческие исследования, в которых была продемонстрирована важность индивидуальных различий. Они не отвергли полностью класси-

ческую теорию. Не пытаясь ее изменить, постарались привести ее в соответствие с реальностью человеческого поведения в организациях. Однако все-таки их представления были в известной мере ограниченны, поскольку, рассуждая об организациях, неоклассицисты исходили из представлений классической школы. К середине 1960-х гг. стала очевидной необходимость совершенно нового подхода к рассмотрению организаций. Те оказались более сложными феноменами, чем их описывали даже неоклассицисты; это привело к формулированию радикально другой позиции — теории систем.

Теория систем

Для современной теории организации характерно комплексное, динамическое видение рассматриваемого явления — системный подход. Теория систем возникла в рамках биологии и была адаптирована к требованиям изучения организации (Kast & Rosenzwig, 1972). Кац и Кан (Katz & Kahn, 1978) были одними из первых сторонников рассмотрения последней как совокупности взаимосвязанных систем. В рамках **теории систем** организация изучается как существующая во взаимозависимости с ее средой: «Поведение отдельного человека или деятельность малых групп невозможно понять в отрыве от социальной системы, в которой они взаимодействуют. Сложная организация — это социальная система; ее отдельные сегменты и функции не существуют как изолированные элементы. Все компоненты влияют друг на друга. Каждое действие отражается на всей организации, поскольку все ее элементы взаимосвязаны» (Scott, Mitchell & Birnbaum, 1981; p. 44). Именно идея о взаимосвязанности является ключом к пониманию системного подхода. Все элементы и их взаимоотношения образуют «систему»; отсюда и название теории.

В соответствии с теорией систем организационная система включает пять составляющих:

1. *Люди.* Люди входят в организацию, уже имея определенные личностные качества, способности и установки, которые влияют на то, что они ожидают получить, участвуя в системе.
2. *Формальная организация.* Формальная организация — это взаимосвязи между различными видами профессиональной деятельности, образующие структуру системы.
3. *Малые группы.* Люди не работают сами по себе, а становятся членами малых групп, что помогает им адаптироваться внутри системы.
4. *Статус и роль.* Между различными видами профессиональной деятельности внутри организации существуют различия в статусе и роли, которые определяют поведение людей в системе.
5. *Физические условия.* Это внешняя физическая среда и степень технологичности, характеризующие организацию.

На рис. 8.3 изображены 5 элементов системы и сложные взаимосвязи между ними. Люди, взаимодействуя, образуют малые группы, члены которых различаются по статусу и выполняемым ролям, физические условия влияют на поведение отдельных людей и групп, и все это происходит в рамках формальной организации.

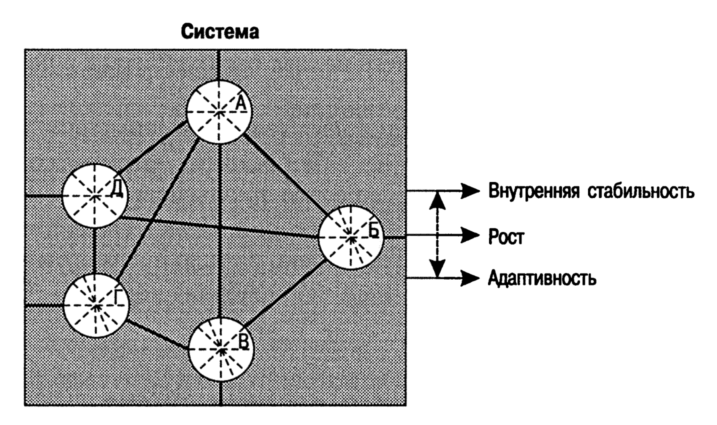


Рис. 8.3. Схема системного анализа. *Источник*: Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis (p. 48) W. G. Scott, T. R. Mitchell, & P. H. Birnbaum, 1981, Homewood, IL: Richard D. Irwin

Поскольку система состоит из множества элементов, необходим способ их координации и взаимосвязи. Эти функции выполняются посредством коммуникации и принятия решений; они позволяют различным частям системы «общаться» между собой. Система коммуникаций в организации осуществляется через каналы, которые зачастую имеют мало общего с формальной субординацией. Аналогичным образом нередко принимаются и решения. Реальное организационное поведение обычно отличается от принципов, зафиксированных в классической теории. Кроме того, ахиллесова пята большинства крупных организаций — сложность коммуникации. Последняя же с точки зрения теории систем имеет большое значение: это средство, позволяющее системе реагировать на изменения в окружающей ее среде.

Наконец, теория систем объясняет нам, что элементы и различные виды системного взаимодействия не существуют сами по себе. Они призваны обслуживать глобальные цели системы, а именно стабильность, рост и адаптивность. Живой организм стабилен в том смысле, что его элементы гармонично интегрированы. Рост отражает жизнеспособность и энергию. Адаптивность необходима организму для того, чтобы реагировать на изменения в среде, поскольку это позволяет выживать в периоды быстрых изменений. Таким образом, «здоровая», успешная организация не только «эффективно» достигает своих деловых целей, но и отличается стабильностью, растет и адаптируется к окружающей среде. Это свойства всех живых организмов, будь то организации, животные, растения или общества.

Теория систем радикально отходит от классической и неоклассической школы. Она рассматривает организации как любую другую органическую форму. Задача организации — достичь стабильности, расти и адаптироваться, как делают все живые организмы, чтобы выжить. Обратите внимание на абстрактность теории систем. Здесь нет прямых указаний на простые предметы, например объем контроля. Эта абстрактность вполне осознанная, поскольку только на определенном уровне обобщения можно попытаться уравнять столь разные сущности, как организации, растения и животные. Современные теоретики считают, что для понимания сложного организационного феномена необходима концептуализация, подобная тем,

что предлагается теорией систем. Системное видение позволяет понять различные феномены организационной жизни, чего нельзя было добиться с помощью прежних теорий.

Несмотря на четкие различия между тремя теоретическими школами, исследующими организации, каждая из них предлагает понятия, которые сохраняют свою актуальность и по сей день. Следовательно, эти школы нельзя рассматривать просто как этапы в развитии организационной теории. В частности, понятие «малых групп» из теории систем позже было расширено и стало предметом живого исследовательского интереса к такой проблеме, как «рабочая команда». Об этом будет сказано в следующей главе.

Организационная структура

Минцберг (Minzberg, 1993) предложил исчерпывающее и ясное объяснение того, как организации развиваются, достигая определенной формы. Это называется «структурой», или формальным компонентом. Существует множество ее типов, и каждая организация стремится найти такую структуру, которая бы оптимальным образом соответствовала окружающей среде. То есть организационная структура — это адаптивный механизм, позволяющей организации функционировать в заданных условиях. Дезадаптивный ее характер приведет к прекращению существования. Выполняя определенные роли, люди (в основном работники) ощущают изменения, вызванные непрерывным развитием структуры организации. И/О психология исследует последнюю именно в этой связи.

Механизмы координации

Под **структурой** организации Минцберг понимает «совокупность способов, которыми труд разделен на отдельные задачи, а затем между этими задачами достигается координация» (Mintzberg, 1993; p. 2). Хотя организация может иметь разные типы структуры, эффективным оказывается относительно небольшое их количество. Для объяснения основных способов координирования организациями своей работы Минцберг предлагает пять механизмов. Они считаются базовыми элементами структуры, цементирующими организацию.

1. *Взаимное приспособление* (*mutual adjustment*). Оно обеспечивает координацию в работе за счет процесса неформального общения между сотрудниками. Как следует из самого термина, это процесс, посредством которого люди координируют свои усилия для достижения определенного результата. Примером взаимного приспособления могут служить два человека, плывущие на каноэ. Взаимное приспособление здесь необходимо для того, чтобы каноэ двигалось по воде.
2. *Прямой контроль* (*direct supervision*). Он обеспечивает координацию за счет того, что один человек берет на себя ответственность за работу других, дает им инструкции и следит за их действиями. Преодолев простейшее состояние, организация начинает использовать этот механизм. В сущности, мозг

координирует действия рук так же, как рулевой (задающий темп) — действия команды гребцов.

3. *Стандартизация трудовых процессов* (*standardization of work processes*). Трудовые процессы считаются стандартизированными, если четко определено содержание труда. Примером может служить конвейерная линия сборки на промышленном предприятии. Рабочий вставляет болт в отверстие на металлической детали. Необходимо выполнить лишь одно действие, здесь не надо размышлять над тем, как выполнять работу. Она спланирована таким образом, что реализуется один и тот же процесс, вне зависимости от того, кто его выполняет.
4. *Стандартизация результатов труда* (*standardization of work output*). Результаты труда — например, параметры продукции или показатели работы — считаются стандартизированными, если они четко определены. В качестве примера можно привести индустрию быстрого питания. Гамбургер, заказанный у того или иного продавца, должен иметь одинаковый внешний вид и вкус, вне зависимости от того, продают его днем или ночью, в июле или в декабре, в Кливленде или в Сан-Диего. Работа спланирована таким образом, что достигается один и тот же результат, вне зависимости от различий во времени и месте.
5. *Стандартизация навыков и знаний* (*standardization of skills and knowledge*). Знания и навыки считаются стандартизированными, если четко определен характер подготовки и обучения, требуемый для выполнения работы. В этом случае координация достигается еще до того, как начинается трудовая деятельность. Организации внедряют программы обучения работников, чтобы стандартизировать необходимые навыки, и таким образом контролируют и координируют работу. Например, при удалении аппендикса в операционной анестезиолог и хирург практически не общаются, поскольку, пройдя определенную медицинскую подготовку, они знают, чего ожидать друг от друга.

Минцберг (Minzberg, 1993) считает, что пять вышеназванных механизмов проявляются приблизительно в следующем порядке: по мере усложнения структуры организации средства координации переходят с уровня взаимного приспособления на уровень прямого контроля. Затем следует стандартизация трудовых процессов, результатов и, наконец, навыков. Человек, работающий в одиночку, не нуждается ни в каких механизмах координации. С появлением партнера возникает необходимость взаимного приспособления. Однако по мере того как группа растет, неформальная координация затрудняется. Возникает необходимость руководства. Полномочия контролировать работников переходят к одному человеку, и прямое руководство становится предпочтительным механизмом координации. С усложнением работы происходит переход к стандартизации. Если задачи просты и шаблонны, организация использует по преимуществу стандартизацию трудовых процессов. Однако возрастающая сложность работы может ее затруднить, заставив переключиться на стандартизацию результатов труда. При очень сложной деятельности результаты зачастую также невозможно стандартизировать. Поэтому организация должна начать стандартизацию навыков работников.

Организации не могут полагаться лишь на один механизм координации. Большинство используют все пять. Определенная доля прямого руководства и взаимного приспособления необходима всегда. Современные организации просто не могут существовать без руководства и неформальной коммуникации. На самом автоматизированном (полностью стандартизированном) заводе ломаются машины, не выходят на работу сотрудники, в последнюю минуту возникает необходимость изменить графики. Начальники должны вмешиваться, а рабочие иметь право решать неожиданно возникающие проблемы.

В классической теории организации подчеркивается важность и прямого контроля, и стандартизации как механизмов координирования. Понятия объема контроля, линейных и вспомогательных функций, а также единоначалия применимы к компонентам *формальной структуры* организации. Фредерик Тейлор пытался добиться координации действий через стандартизацию, четко определяя трудовые операции (такие, как движения тела, время перерывов) рабочих, переносивших чугун в болванках, и рабочих, разгружавших уголь. Ученые в начале XX в. считали, что организационная структура задает совокупность официальных, стандартизированных трудовых отношений, выстроенных вокруг жесткой системы субординации.

Неоклассическая же организационная теория продемонстрировала значимость первичного средства достижения координации — взаимного приспособления. Деятельность работников не ограничивается тем, что регламентируется формальной организационной структурой. Таким образом, наличие неформальных отношений между ними (*неформальной структуры*) доказало, что взаимное приспособление становится важным механизмом координирования во всех организациях. Лишь с возникновением теории систем удалось достичь равновесия между классической и неоклассической позициями и признана важность всех пятимеханизмов координации.

Пять основных элементов организации[1]

Согласно теории систем, организации структурированы так, чтобы установить взаимосвязи между частями системы. Минцберг считает, что все организации состоят из пяти базовых элементов, представленных на рис. 8.4.

1. *Операционное ядро*. Оно включает тех членов — операторов, которые выполняют основную работу, непосредственно связанную с производством или оказанием услуг. Операторы обеспечивают материалы, необходимые для производства (закупают сырье), превращают исходный материал в некую продукцию (собирают отдельные детали в блоки) и распространяют ее (продают товар). Операционное ядро — это «сердце» каждой организации, элемент, который производит то, благодаря чему она существует.

[1] Минцберг (Mintzberg, 1993) отмечает, что число 5 периодически возникает в науке о структуре организации (оно же упоминается в названии его книги — *Structure in Fives*). Хотя его и нельзя назвать магическим, именно пять понятий используется для объяснения различных аспектов организационной структуры. Заинтересованному читателю рекомендую прочесть книгу Минцберга, в которой он излагает весьма глубокие мысли. (В отечественной психологии также весьма распространено использование понятийного пентабазиса, состоящего из четырех рядоположных понятий (время, пространство, энергия, информация) и одного объединяющего (субстрат), для построения моделей различных психологических феноменов. Более подробно об этом можно прочитать в книге: *Ганзен В. А.* Системные описания в психологии. — Л., 1984. — *Примеч. науч. ред.*)

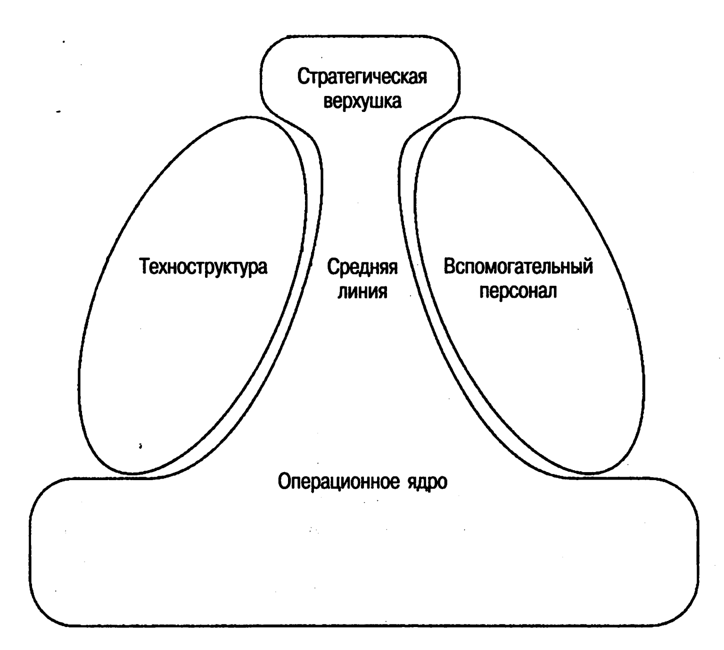


Рис. 8.4. Пять основных элементов организации. *Источник*: Structure in Fives: Designing Effective Organizations (p. 11), H. Mintzberg, 1993, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

2. *Стратегическая верхушка.* Она отвечает за то, чтобы организация эффективно выполняла свою миссию. Стратегическую верхушку составляют люди, ответственные за организацию *в целом*: это президент или любой другой топ-менеджер, обладающий широкими полномочиями. Она играет наиболее важную роль в обеспечении руководства организацией, выступая в качестве ее мозга.
3. *Среднее звено.* Стратегическая верхушка соединена с операционным ядром цепочкой менеджеров среднего звена, наделенных официальными полномочиями. Эта цепочка протянута от менеджеров высшего звена до супервизоров низшего звена (или линейных менеджеров), которые непосредственно управляют операторами и реализуют координирующий механизм прямого контроля. Теоретически один человек, находящийся на высшем уровне стратегической верхушки, может контролировать всех операторов. Однако на практике для прямого руководства необходим тесный личный контакт. Соответственно под начальством одного менеджера может находиться ограниченное число операторов (объем контроля). Организационная *иерархия* возникает в том случае, когда супервизор низшего звена отвечает за определенное число операторов — т. е. когда формируется базовая организационная единица. В свою очередь, другой менеджер становится ответственным за определенное количество этих единиц, — создается подразделение более высокого уровня и т. д. В конечном счете все подразделения попадают под руководство одного человека из стратегической верхушки — складывается организация в целом.

4. *Техноструктура.* Техноструктуру образуют аналитики, которые занимаются в организации тем, что влияют на работу других. Аналитики отстранены от самого процесса производства. Они планируют работу, обучают работников, но сами работу не выполняют. Техноструктура эффективна лишь тогда, когда аналитические методы могут быть использованы для повышения эффективности трудовой деятельности других сотрудников. В целом чем в большей мере организация использует стандартизацию для обеспечения координирования, тем в большей степени она полагается на свою техноструктуру. Стандартизация навыков играет главную роль в координации и работе аналитиков, поскольку, как правило, они являются высококвалифицированными специалистами.
5. *Вспомогательный персонал.* Он существует, чтобы обслуживать основную миссию организации и обычно включает почтовое отделение, коммутатор, службу безопасности и уборщиков. Нередко техноструктуру относят к этому блоку и называют «вспомогательной структурой» (в отличие от линейной). Однако вспомогательный персонал определенно отличается от техноструктуры. От него не требуется давать рекомендации; его функция — действовать. Вспомогательный персонал не использует какой-либо один механизм координации. Каждое подразделение применяет тот механизма, который наиболее подходит для него: например, стандартизацию навыков — в юридическом отделе и стандартизацию трудовых процессов — в кафетерии.

Во многих организациях полномочия по принятию решений централизованы; власть проистекает от стратегической верхушки через среднее звено иерархии к операционному ядру. Централизация — это наиболее жесткое средство координирования принятия решений, когда их выносит один человек, а затем они реализуются под его непосредственным контролем. Однако в организации могут существовать силы, ведущие к децентрализации, к делегированию полномочий по принятию решений на более низкий уровень в организационной иерархии. Минцберг (Mintzberg, 1993) указывает три причины этого. Во-первых, не все решения, принимаемые в организации, могут быть поняты стратегической верхушкой. Иногда необходимая информация просто не передается наверх. Люди, находящиеся внизу иерархии и имеющие необходимые знания, прекращают обращаться к менеджерам высшего уровня, которые в непосредственно сложившейся ситуации просто недоступны. Во-вторых, децентрализация позволяет быстро реагировать на локальные условия. На передачу информации верхушке и обратно уходит время, которое может играть решающую роль. В-третьих, децентрализация — это стимул к мотивации. Организация сможет привлечь и удержать умных людей, только если она будет предоставлять им достаточно полномочий для принятия решений. Наделяя таким правом менеджеров среднего звена, она дает им возможность научиться принимать нужные решения, что становится все более важным навыком при продвижении по ступеням организационной иерархии. Однако, как предупреждает Минцберг, централизацию и децентрализацию не следует рассматривать как абсолютные понятия; это две крайние точки континуума. В действительности большинство организаций обладает свойствами и централизации, и децентрализации с преобладанием тех или иных.

Реорганизация и сокращение

Как отмечалось ранее, структура организации — это ее средство адаптации к окружающей среде. Соответственно когда среда изменяется (например, возрастает конкуренция или усиливается административный контроль), обычно меняется и организационная структура. Ранее утверждалось, что структура организации оказывает значительное влияние на человека (в частности, на работников). Организация может начать расширение в связи с возрастанием возможностей для продажи своих товаров и услуг. Это делает необходимым привлечение новых работников в операционное ядро и в менеджмент среднего звена, а также во вспомогательную структуру, обслуживающую их нужды. Может произойти и так, что при продвижении работников вверх по иерархической лестнице отношения между ними будут трансформироваться. Все это называют **реорганизацией**, подразумевающей изменение организацией своей конфигурации, в целях лучшего приспособления к окружающим условиям.

Есть и еще одна форма реорганизации, серьезно затрагивающая жизни сотрудников и связанная с сокращением рабочих мест. Руководство может решить, что работников слишком много, а это мешает эффективно реагировать на перемены во внешних условиях. Наиболее распространенная причина сокращения — вывод о том, что организация может «добиться большего с меньшим числом работников» (быть более эффективной при меньшей численности персонала). В большинстве организаций основной статьей расходов является заработная плата. Уменьшение количества рабочих мест приводит к снижению расходов. Поэтому некоторые организации вынуждены прибегать к такой мере, чтобы обеспечить себе экономическое выживание. Работу, которую выполняли ушедшие сотрудники, должен взять на себя оставшийся персонал, или же она будет выполняться за счет технических изменений в трудовых процессах (например, за счет автоматизации). Процесс, связанный с уменьшением рабочих мест, называют **сокращением**, или *соразмерением* (установлением соразмерности) (*right-sizing*). Последний термин подразумевает, что организация должна обладать размерами, оптимальными для наличествующей среды. Довольно часто происходит, что организация проводит сокращения сразу до нескольких тысяч работников (см. «Заметки 8.1»).

Какие же должности подпадают под сокращение? Оно затрагивает все пять элементов организации, причем наибольшие потери несут среднее звено, техноструктура и вспомогательный персонал. Рабочие места сокращаются и в операционном ядре, например когда труд автоматизируется или производство переносится в другую страну, где рабочая сила обходится дешевле. Стратегическая верхушка тоже может подвергнуться сокращению, однако на этом уровне потери обычно оказываются наименьшими. Как уже отмечалось, вспомогательной можно считать, например, работу службы безопасности и сотрудников кафетерия. Для ее выполнения организация может не нанимать собственных работников, а заключить договор (по сути, «брать напрокат») на предоставление соответствующих услуг другими организациями, например предоставляющими охранников и поваров. Заключение таких договоров обходится дешевле, чем найм собственных работников. Аналогичное сокращение происходит и в техноструктуре. Чем меньше сотрудников, кото-

рым необходимы рекомендации (основная функция техноструктуры), тем меньше потребность в «советчиках». В последние годы число И/О психологов, работающих в организациях, уменьшилось, в то время как количество специалистов в консультирующих фирмах возросло. В сущности, организации сокращают количество рабочих мест, обычно занимаемых И/О психологами, и пользуются их услугами на основе договоров с консультирующими фирмами.

ЗАМЕТКИ 8.1

Сверхсокращение

Корпоративное сокращение стало типичной реакцией современных организаций, которые обнаруживают свою экономическую неэффективность. В большинстве случаев основной статьей расходов оказываются выплаты по заработной плате, пособиям и пенсиям. Сокращая количество рабочих мест, компании уменьшают затраты. Когда сокращается большое число рабочих мест (в очень крупных компаниях – до 4000 –10 000), организации могут сэкономить огромные суммы денег. Однако затем встает проблема выполнения работы оставшимися сотрудниками. Следствием реструктурирования организации может стать повышение компьютеризации или автоматизации работы, ослабление контроля со стороны руководства, более интенсивное использование системы сверхурочной работы сотрудников с почасовой оплатой, а также увеличение продолжительности рабочей недели у работников с фиксированным окладом. Эти изменения призваны повысить эффективность организации: снизить затраты на единицу продукции или услуг. Хотя сокращение заставляет работать более эффективно, подчас организации обнаруживают, что не способны восстановить производительность, которой добились с бóльшим штатом работников. Иными словами, сокращение не усиливает, а ослабляет их экономические позиции. Про организации, которые провели «сверхсокращение», иногда говорят, что они страдают «корпоративной анорексией». Эта метафора основана на медицинском термине, характеризующем состояние отказа от еды. Некоторые из этих организаций, пытаясь добиться успеха, снова восстанавливают сокращенные ранее рабочие места.

Самые большие сокращения обычно затрагивают среднее звено. Вспомним, что оно служит средством прямого управления работниками более низких уровней. Как же организации выжить без него? Ответ связан с механизмами координации. При сокращении значительной части сотрудников среднего звена происходит переход от прямого контроля к стандартизации. Координация, прежде реализуемая благодаря личному контакту с супервизором, теперь достигается с помощью большей стандартизации трудового процесса, результатов труда и профессиональных навыков.

Еще одно проявление реорганизации посредством сокращения — расширение объема контроля. В таком случае потребность в менеджерах уменьшается, организационная иерархия становится проще, а форма организации «плоской». Тогда и принятие решений становится более децентрализованным. На рис. 8.5 схематически изображены верхние уровни промышленной компании до сокращения. Компания структурирована согласно и функциям (производство и продажа), и месту расположения (Калифорния и Техас). Объем контроля невелик. У каждого работника, стоящего ниже президента, по два подчиненных. При такой конфигурации для

укомплектования штатом этой части организации необходимо 15 человек. На рис. 8.6 представлена та же компания, но после реорганизации: в данном случае — после сокращения. В ходе реорганизации было устранено 8 рабочих мест. Функции продажи закреплены за одним работником. Теперь управляющие заводами предоставляют информацию непосредственно менеджеру по продажам (что показано пунктирными линиями), однако административно они подотчетны вице-президенту, под контролем которого теперь 5 подчиненных. В ходе этой реорганизации устранены должности вице-президента, 3 менеджеров по продажам и весь пласт (средних) менеджеров.

Каких результатов можно ожидать от этой реорганизации? Сокращение руководящих должностей приведет к уменьшению административного контроля. Из-за потери прямого контроля возрастет необходимость внутренней координации. Вероятно, от оставшихся работников потребуются большая отдача и поиск новых путей выполнения работы, которую выполняли подпавшие под сокращение сотрудники. В связи с ликвидацией 8 рабочих мест организация будет меньше тратить на заработную плату. Восемь человек потеряют работу.

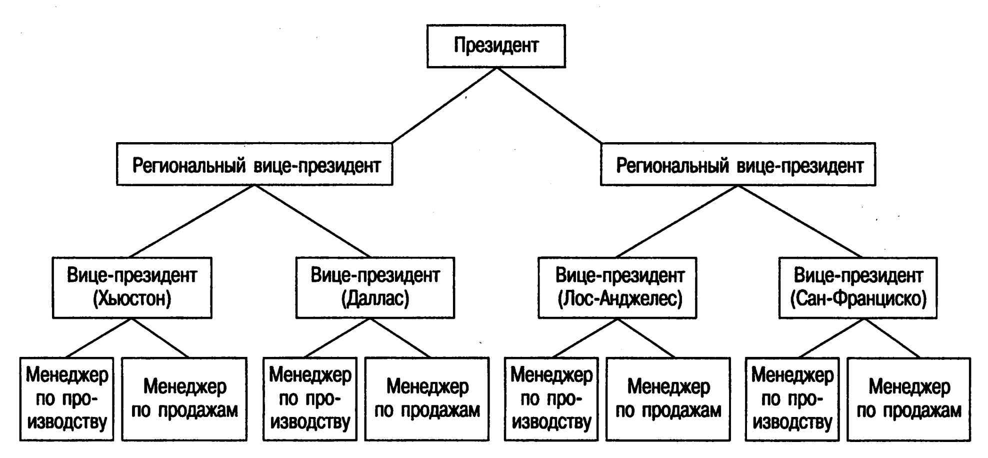


Рис. 8.5. Верхние уровни организационной структуры промышленной компании до сокращения

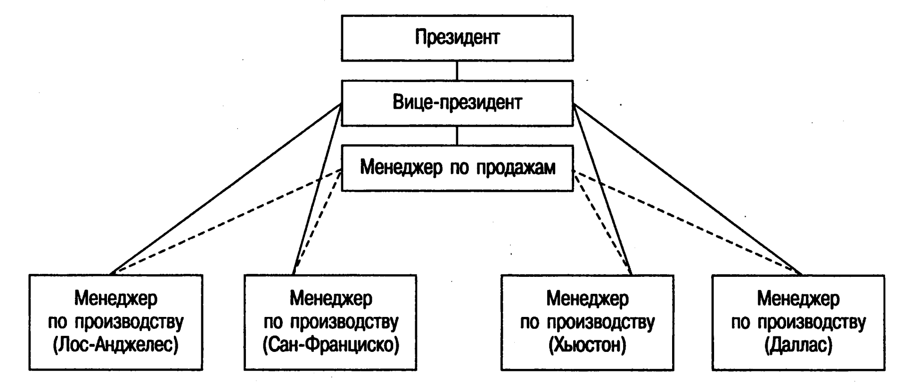


Рис. 8.6. Верхние уровни организационной структуры промышленной компании после сокращения

Как бы вы себя чувствовали, если бы потеряли работу из-за увольнения? Думаю, не очень хорошо, однако, по всей вероятности, вам давали понять, что вы работаете не очень успешно. В свою очередь у вас была возможность как-то изменить свое трудовое поведение. Как бы вы себя чувствовали, если бы потеряли работу из-за сокращения? Вы могли быть образцовым работником и потерять работу не по собственной вине. Сократили не *вас*, а *должность*, которую вы занимали, что было связано с необходимостью повысить эффективность работы организации. В главе 10 мы проанализируем психологические реакции на сокращение с точки зрения и тех, кто остался, и тех, кто потерял работу.

Как сказано выше, организационная структура оказывает значительное влияние на работников. При расширении организации с целью улучшения ее адаптации к внешним условиям появляются новые рабочие места, что ведет к поиску, отбору, обучению и оценке новых работников. Когда же организация уменьшается в размерах, изменяется ее общее социальное устройство. Если, как обычно бывает, сокращается число менеджеров среднего звена, заведующих делами предприятия, это не значит, что они найдут аналогичную работу в каких-то других компаниях. Уменьшится количество *рабочих мест* в этом профессиональном секторе, что вынудит менеджеров среднего звена осваивать новые профессии. Это может потребовать профессионального переобучения, освоения новых навыков для получения существующих должностей. Таким образом, вопросы организационной структуры затрагивают не только И/О психологию, но и социологию труда, а также экономику межпрофессиональной мобильности.

Хотя основной характеристикой организации выступает ее структура, разделение труда — не единственное понятие, необходимое для понимания функционирования организаций, которые включают в себя также и социальные системы, влияющие на поведение работников. Далее будут рассмотрены три компонента социальных систем внутри организации.

Компоненты социальных систем

Социальная система — это структурирование неких событий; формальная структура не возникает вне функционирования. Физические или биологические системы (машины или люди) обладают структурой, которая выявляется даже в том случае, когда они не действуют (электрическая или скелетная системы); у них есть и анатомия, и физиология. Социальная же система не имеет анатомического свойства, если и далее проводить предложенное сравнение. Прекращая функционировать, она не имеет видимой структуры. Нам трудно представить социальную систему как нечто, у чего нет вещественной анатомии, поскольку намного легче усвоить понятия с простыми материальными компонентами. Социальные системы действительно имеют компоненты, но они нематериальны. Иногда их называются *неформальной* составляющей организации. Мы проанализируем три из них: роли, нормы и культуру, — не забывая о том, что они абстрактны.

Роли

Когда человек попадает в организацию, ему приходится многое познавать: выяснять ожидаемый уровень выполнения работы, требования к внешнему виду и к пунктуальности, учиться уважать начальников. Процесс познания облегчают **роли**.

Под ними обычно понимаются ожидания относительно поведения человека, занимающего определенную должность. Каждый из людей одновременно играет несколько ролей (родитель, работник, член клуба и т. д.), но в центре нашего внимания находятся те из них, которые связаны с работой.

Скотт и др. (Scott et al., 1981) перечислили пять основных аспектов организационных ролей. Во-первых, роли внеличностны, т. е. определены самой позицией в организации, а не человеком. Во-вторых, они связаны с выполнением определенных задач. Организационная роль — это поведение, ожидаемое от человека, выполняющего определенную работу. В-третьих, их иногда нельзя четко определить. Проблема состоит в том, кто устанавливает ожидания относительно роли. Поскольку они определены другими людьми, мнения о том, какой должна быть наша роль, могут расходиться. То, как она видится нам и другим людям, и то, что имеется в действительности, порой существенно различается. В-четвертых, роли быстро усваиваются и могут приводить к значительным изменениям в поведении. В-пятых, роль и работа — это не одно и то же; человек, выполняющий одну работу, может играть сразу несколько ролей.

Как показывает рис. 8.7, мы усваиваем свою роль через некий ролевой эпизод. Члены группы располагают определенными ожиданиями относительно выполнения работы, которые они сообщают либо формально, либо создавая ситуацию, когда работник наблюдает других людей, исполняющих сходные роли. На этапе 3 (рис. 8.7) сотрудник ведет себя так, как, по его мнению, ему следует себя вести. Если поведение (этап 4) значительно отличается от ожиданий группы (этап 1), работник получает от нее обратную связь о существующем расхождении. Обратная связь призвана изменить поведение, приблизив его к групповым ожиданиям. Ролевой эпизод протекает непрерывно. Ожидания, как и поведение работника, могут с течением времени изменяться.

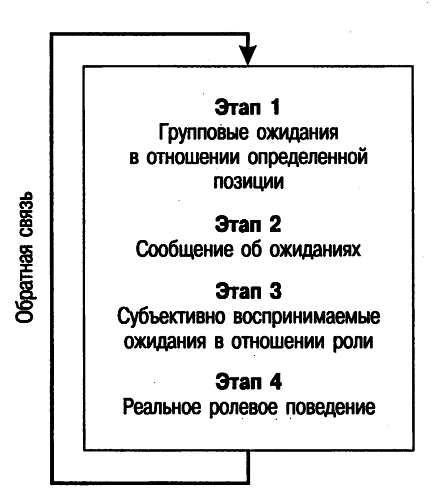


Рис. 8.7. Ролевой эпизод. *Источник*: Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis (p. 103) W. G. Scott, T. R. Mitchell & P. H. Birnbaum, 1981, Homewood, IL: Richard D. Irwin

Еще один аспект — ролевая дифференциация. Это мера, в какой различаются роли работников из подгруппы. Задача одного человека может состоять в поддержании хороших взаимоотношений в группе, т. е. быть координатором подразделения. Она предполагает оказание эмоциональной и межличностной поддержки членам коллектива. Роль другого человека может заключаться в составлении графиков и планов; это администратор. Когда все роли в рабочей группе совмещаются друг с другом как пазлы, она работает слаженно и эффективно.

Нормы

Нормы — это разделяемые членами группы ожидания относительно надлежащего поведения. Если роли определяют, как нужно себя вести, занимая определенное место в организации, то нормы устанавливают приемлемое групповое поведение. Роли показывают различия в позициях; нормы же определяют поведение, ожидаемое от всех членов группы, например когда работникам следует уйти на обеденный перерыв, сколько им нужно произвести, когда закончить работу, как одеваться. Нормы — неписаные правила поведения. Указатель «Не курить!» не норма, это всего лишь формальное, письменно зафиксированное правило. Если работники, несмотря на наличие такой надписи, поступают по-своему, существует норма, разрешающая курение вопреки запрету.

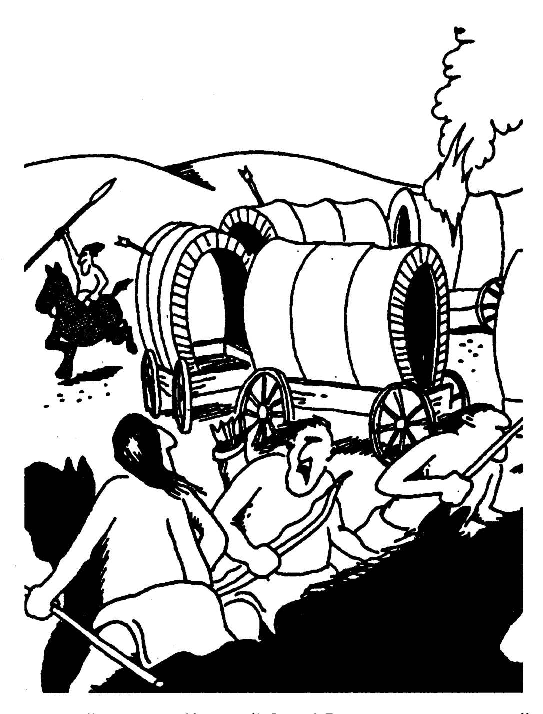
Нормы обладают несколькими важными свойствами. Во-первых, они отражают то, как «следует», «желательно» себя вести. Во-вторых, бывают более очевидными применительно к поведению, которое членами группы считается важным. Может существовать норма, определяющая время перерыва на обед, но не то, что должны есть работники. В-третьих, за соблюдением норм следит группа. Многое в поведении людей регламентируется формальными правилами и процедурами. Когда же дело касается норм, то здесь поведение регулируют члены коллектива. Иногда групповые нормы вступают в противоречие с формально установленными правилами поведения. Примером может служить официальный запрет на курение и норма, разрешающая курить. Если организация не будет наказывать курильщиков (т. е. нарушителей правила), групповая норма, скорее всего, возьмет верх. Наконец, степень принятия норм членами группы и диапазон возможного отклонения от их соблюдения также различаются. Конечно, не все курящие сотрудники курят в запрещенных местах, но те, кто этого не делает, часто воспринимаются группой так же как, те, кто делает.

Процесс развития и передачи норм проходит три этапа. Сначала они должны быть определены и сообщены. Это может быть сделано либо явно («Вот как мы должны себя здесь вести»), либо косвенно (демонстрируется желательное поведение). Затем группе следует научиться следить за поведением и оценивать его на соответствие нормам. И наконец, поощрять их соблюдение и наказывать за несоблюдение. Следование нормам повышает предсказуемость поведения в группе, что в свою очередь создает ощущение сплоченности.

Соблюдение норм достигается путем позитивного подкрепления или наказания. Первое заключается в похвале или участии в групповых делах. Наказанием же может служить презрительный взгляд, едкое замечание или реальное физическое воздействие. (Рабочих, нарушавших групповые нормы производительности

при проведении Хоторнских исследований, били по рукам.) Еще одна форма наказания — отстранение от дел, выполняемых группой. Обычно в этом случае пытаются убедить того, кто не соблюдает групповых правил (*девианта*), изменить свое поведение. Для этого активно задействуется коммуникация — вербальная или невербальная. Чем норма очевиднее и важнее и чем сплоченнее группа, тем сильнее оказываемое давление. В итоге человек, демонстрирующий девиантное поведение, либо изменяется, либо отвергается. Будучи отвергнутым, он становится *изгоем*, и попытки исправить его прекращаются. Поскольку изгой может понадобиться группе для выполнения трудовых задач, обычно достигается временное перемирие; его терпят на работе, но не допускают до групповых дел и отношений. Очевидно, что изгой может бросить работу и попытаться найти коллектив с более близкими ему ценностями.

Наконец, необходимо отметить, что нормы не всегда противоречат формальным правилам организации и не всегда автономны от них. Иногда они в значительной мере способствуют достижению организационных целей. Например, может существовать норма не уходить домой, пока не выполнен определенный объем работы. Хотя рабочий день завершается в 17.00, группа может рассчитывать, что сотрудники останутся до 17.15 или 17.30, чтобы выполнить какую-либо задачу. В этом случае девиантом оказывается тот, кто подчиняется формальному правилу (т. е. времени ухода в 17.00), а не норме. В результате взаимного дополнения групповых норм и организационных целей возникает высокая степень эффективности.



— Против часовой стрелки, Красный Орел! Всегда против часовой стрелки!
Источник: The Far Side ® Gary Larson © 1981 FarWorks, Inc.

Организационная культура

Понятие культуры изначально было предложено антропологами для описания обществ, однако выяснилось, что оно применимо и для описания организаций. **Культура** — это язык, ценности, установки, представления и обычаи организации. Из этого можно сделать вывод, что она представляет собой сложный паттерн переменных, которые при совместном рассмотрении создают уникальный «колорит». Авторы предлагают разные определения культуры, однако наиболее простое определение дали Дил и Кеннеди (Deal & Kennedy, 1982): культура — это «то, как принято себя вести».

Фернхэм и Гантер (Fuhrnham & Gunter, 1993) выделяют три особенности организационной культуры. Во-первых, она нередко уходит корнями к ее основателям, которые, как правило, динамичны, имеют твердые убеждения и ясное видение того, какой должна быть организация. Они играют важную роль в первичном найме работников, а их идеи и ценности быстро усваиваются новыми сотрудниками. Во-вторых, культура обычно развивается в результате взаимодействия организации с внешними условиями. Каждая из организаций должна найти себя в той рыночной сфере, которую она занимает. Пытаясь сделать это, она может обнаружить, что одни ценности и процедуры более эффективны, чем другие. В-третьих, культура развивается из потребности сохранить эффективные трудовые отношения между работниками. Ожидания и ценности зависят от характера деятельности организации и от особенностей ее сотрудников.

В организационной культуре глубоко укоренены коммуникационные процессы, поскольку она утверждается именно с их помощью. Новые работники осваивают культуру, взаимодействуя с давно работающими членами организации. Именно так новички знакомятся с языком и желательным поведением группы, с ее историей и легендами, традициями и ритуалами. Бейер и Трайс (Beyer & Trice, 1987) считают, что организационную культуру можно понять, анализируя реальные, наблюдаемые ритуалы. Это процедуры вхождения (найм и базовое обучение), деградации (увольнения), обновления (мероприятия по развитию), снижения напряженности конфликтов (коллективное обсуждение) и интеграции (корпоративные вечеринки). Новые члены группы должны определить, что следует носить, как обставить свой кабинет, каково допустимое опоздание на встречи и возможны ли задержки с выполнением плана (Barnett, 1988). Культура может передаваться и через другие каналы, например через специальные «памятки», официальную политику, сформулированную корпоративную философию и многие другие средства выражения ценностей (см. «Заметки 8.2»).

Как утверждает Шейн (Schein, 1996), чтобы понять поведение, наблюдаемое в организации, необходимо иметь представление о ее культуре. Описание поведения вне культурного контекста, в котором оно происходит, не позволяет получить полное представление об организации. Например, чтобы понять, какими представляют себя работники больницы, Пратт и Рафаели (Pratt & Rafaeli, 1997) проанализировали, как они одеваются. Было обнаружено, что форма одежды символизировала чувство организационной идентичности. Кроме того, ощущались глубокие противоречия во мнениях сотрудников, касающихся одежды. Авторы приводят точку зрения двух медсестер:

Старшая медсестра реабилитационного отделения: «Пациенты, которые носят пижаму и видят вокруг себя больничную одежду, чувствуют себя больными. Если *и они, и те, кто за ними ухаживает, будут носить обычную повседневную одежду*, пациенты воспримут себя выздоравливающими. Они будут готовы к жизни за стенами больницы. Это философия реабилитации, и именно это делает наше отделение уникальным». [Выделено авторами]

Ночная медсестра того же отделения: «Мы профессиональные медики. Мы работаем профессионально. Заботимся о больных людях, имеем дело с их естественными отправлениями. Поэтому мы должны выглядеть как медики-профессионалы и *носить халаты*». [Выделено авторами] (Pratt & Rafaeli, 1997, p. 862)

Шнейдер (Schneider, 1996) считает, что культуру организации определяют люди, которые в ней работают. То есть работники – это не актеры, исполняющие заранее определенные роли в рамках уже сформировавшейся культуры, они – личности, чьи ценности и интересы со временем делают организацию такой, какая она есть. Шнейдер (Schneider, 1987) предлагает рассматривать цикл «притяжения—отбора—отсева» (*attraction—selection—attrition — ASA cycle*). Согласно этой концепции, людей со сходными личностными особенностями и ценностями интересуют (привлекают) определенные организации, которые их нанимают (отбор), а если человек не адаптируется к разделяемым в организации ценностям, то в конечном итоге покидает ее (отсев). Однако этот процесс растянут во времени.

ЗАМЕТКИ 8.2

Ясное послание

Культура организации включает в себя организационные ценности и характерные особенности. Иногда она передается неявным способом, а иногда – открыто и определенно. Я работал в компании, основанной 90 лет назад. Он возникла благодаря усилиям одного человека, который создал ее в 30-летнем возрасте и занимал должность президента вплоть до своей смерти в 80 лет. Компания производила строительное оборудование мирового класса. Сегодня ее продукция продается по всей стране, а штат сотрудников составляет около 3000 человек. Политика компании вытекает из задачи создания самой лучшей продукции на рынке, которая имела бы высокую цену. Маркетинговая ориентация – элитарность: если вам нужно самое лучшее, вы вспоминаете об этой компании. Сегодня организационная культура этой фирмы стала продолжением философии основателя. И его принципы, и он сам настолько почитаемы, что компания превратила его небольшой кабинет в своего рода «святилище». Кабинет отгорожен бархатной тесьмой и сохраняется в том виде, каким он был, когда компанией управлял ее основатель. Телефон, лампа, рабочий стол, кресло, портфель и авторучка – все вещи того периода. Отделка кабинета не помпезная, не пышная, а элегантная, как и продукт компании. На стене висит календарь 1952 г. Хотя кабинет уже не используется, в компании ему отведена чрезвычайно важная роль. Это постоянное напоминание о человеке, ценностями которого организация продолжает руководствоваться уже после его смерти, это его физическое воплощение. Адаптация всех новых работников включает в себя посещение этого кабинета, которое должно помочь сотруднику усвоить наследие компании. Каждый (в том числе и посторонний) легко поймет, что она собой представляет. Иногда, для того чтобы распознать культуру организации, нужно очень постараться. Но не в этом случае.

Кроме того, работники могут иметь различия в ценностях, которые не будут играть большой роли. Вспомним случай с двумя медсестрами и их манерой одеваться: если бы последняя была фундаментальной ценностью в данном отделении больницы, можно было бы спрогнозировать отсев одной из двух медсестер, точка зрения которой не совпадала бы с представлениями остальных сотрудников отделения. Гипотезу об относительном сходстве личностных особенностей людей, которых «привлекают» те или иные организации, подтверждают данные (Schneider et al., 1998), согласно которым последние различаются по модальным личностным типам работников. Авторы полагают, что они отличны также по своей культуре и структуре. Еще одним подтверждением гипотезы о том, что организации привлекают работников со сходными личностными характеристиками, служат результаты, которые получили Шауброк, Ганстер и Джонс (Schaubroeck, Ganster, & Jones, 1998). В то же время их данные свидетельствуют, что на процесс «притяжения—отбора—отсева» влияет сам характер профессиональной деятельности (например, продажа, конторская работа и т. д.). Подбор и адаптация работников таким образом, что в результате возникает монолитная культура, заставили одного из авторов (Morgan, 1997) сравнить организации со своего рода «психическими тюрьмами».

Резюме о компонентах социальной системы

Организации обладают физической структурой, однако сама по себе она не определяет их сущность. Социальное устройство — нормы, роли и культура — оказывает существенное влияние на поведение членов организации. Эти компоненты нематериальны, однако они не менее важные атрибуты организации, чем ее размеры. Существуют различные нормы, роли и культуры. Нормы воздействуют на поведение, способствуя его согласованности и предсказуемости. Роли очерчивают границы приемлемого поведения и повышают конформность. Данные конструкты помогают обеспечить единообразие действий работников. Это необходимо, чтобы возникла ситуация, когда все члены организации преследуют общие цели. Вступая в организацию, люди отказываются от части своей свободы, а эти конструкты служат способами ее ограничения. Организации различаются по своей культуре, аналогично отличиям между людьми по личностным особенностям. Подобно тому как люди с определенным складом личности лучше подходят для определенной работы, определенная культура благоприятствует тому или иному поведению. Эти три компонента определяют социальную систему организации; они являются нематериальными, но мощными детерминантами поведения.

Организационные изменения

Первая часть этой главы была посвящена понятию организации и ее составляющим. Продолжение касается одной из бурно развивающихся областей И/О психологии: введению изменений в организации. Этот раздел лучше всего начать с вопроса о том, почему вообще организации существуют. Они создаются для достижения определенных целей. Существуют в глобальной среде, которая включает экономические, юридические, социальные факторы. Таким образом, между орга-

низацией и окружающими условиями должно быть некое соответствие. В первой половине XX в. появилось множество предприятий. Они застали период относительной стабильности во внешней среде. Хотя организациям и приходилось реагировать на некоторые факторы извне, до 1980-х гг. их экономическое и социальное устройство оставалось стабильным. Одна из областей специализации И/О психологии связана с изучением факторов, облегчающих развитие или изменение организаций в ответ на воздействие среды. Она называется **организационным развитием** (*organizational development — OD*). По окончании Второй мировой войны (с середины 1940-х гг.) до конца 1970-х это помогало тем организациям, которые страдали от так называемой «болезни роста» в своем развитии.

Однако в 1980-е гг. деловой мир стал меняться, о причинах чего сказано в главе 1. Среди факторов, спровоцировавших данные изменения, — внедрение компьютеров в сферу профессиональной деятельности, культурное разнообразие работников, возникновение передовых коммуникационных технологий, глобализация бизнеса и перераспределение экономического потенциала. В главе 6, описывая потребность в обучении, мы говорили о необходимости полного соответствия. Человек должен изменяться (т. е. обучаться), чтобы соответствовать постоянно меняющимся требованиям работы. Эту идею можно развить. И организациям также необходимо реагировать надлежащим образом на постоянно меняющуюся деловую среду. Хотя некоторым из них всегда приходилось трансформироваться в ответ на внешние факторы, в течение последних 20 лет все организации сталкиваются с постоянно возрастающей необходимостью реагировать на изменения внешних условий. Основные отличия современной ситуации от прошлого выражаются в следующем:

1) более сильное давление внешних факторов, делающих необходимыми перемены;
2) скорость, с которой должны происходить перемены;
3) общее признание того факта, что реагирование на изменение — это непрерывный организационный процесс;
4) распространенность организаций, на которых оказывают воздействие изменяющиеся внешние условия.

В моем родном городе есть принадлежащий одной семье магазин мороженого, в котором сладкий продукт продается так же, как это делалось на протяжении 70 лет. На первый взгляд может показаться, что магазинчик избежал необходимости приспосабливаться к изменениям, происходившим в течение этого немалого периода времени. В значительной мере это верно, хотя из-за новых покупательских предпочтений пришлось начать закупку мороженого обезжиренного и с пониженным содержанием жиров. Конечно, этот магазин — «динозавр», один из последних представителей редкой категории тех организаций, которым не приходится трансформироваться с течением времени. Потребность осознать сущность изменения организаций привела к тому, что в И/О психологии эта проблема стала формулироваться по-другому. Термин «организационное развитие», по-видимому, уступает место представлению об «управлении организационным изменением» (Worren, Ruddle & Moore, 1999). В настоящей книге этот феномен называется просто «организационным изменением».

Изменения в организации происходят не быстро и не легко. Организация обладает определенной инерцией, стремлением сохранить существующее положение вещей (*status quo*), функционировать, как и раньше. Однако то, что было эффективно в прошлом, представляло результат воздействия прежних условий, с их изменением возникает необходимость перемен в организации. Согласно модели «притяжения — отбора — отсева», именно люди формируют уникальную организационную культуру. Человеку трудно смириться с изменениями, поскольку они снижают прогнозируемость среды, нередко вызывают чувство тревоги, нарушая устоявшееся течение жизни, а потому обычно встречают сопротивление, порой довольно сильное. Исследование процесса организационного изменения направлено на то, чтобы определить способы, которые позволяют его облегчить и достичь оптимального соответствия сложившимся условиям.

Коларелли (Colarelli, 1998) утверждает, что выживают те организации, которые соответствуют своим нишам в окружающей среде. Если последние претерпевают изменения, но не преобразуются, данные организации, скорее всего, прекратят свое существование. Заведенный порядок становится неявным знанием (понятие, упоминавшееся в главе 4 применительно к людям), которое трудно изменить. Это «гены» организационной структуры. Когда же перемены все-таки происходят, процесс оказывается вовсе не поступательным, в отличие, скажем, от развития ребенка. Его можно назвать ***прерывистым равновесием***; изменения цикличны, периоды стабильности сменяются периодами сдвигов и трансформаций. Изменения подчас провоцируются низкой эффективностью организации или значительными подвижками во внешних условиях. С момента появления доминантной формы организации реакция на среду становится более стабильной, а дальнейшие изменения протекают постепенно.

Масштабы многонационального бизнеса — один из основных факторов усиления организационных перемен. Иными словами, проблема заключается в том, чтобы понять, как различные национальные и региональные культуры влияют на бизнес, и обеспечить согласованное функционирование соответствующих компонентов (работников, менеджеров, клиентов и т. п.). Например, в разных культурах организации различным образом справляются с конфликтами. Была обнаружена своя специфика в том, как менеджеры, представляющие разные страны (США, Германию и Японию), справляются с межличностными конфликтами (Tinsley, 1998). Однако различия в стиле их разрешения могут обнаруживаться и между географически близкими культурами. Скажем, в Великобритании, Дании, Нидерландах и Бельгии по-разному в этом случае задействуется дистанция власти (например, менеджер/секретарь) (van Oudenhoven, Mechelse & de Dreu, 1998). Даже люди, говорящие на одном языке (например, испанском), но живущие в разных культурах (Испания/Мексика), неодинаково понимают значение одних и тех же слов, о чем свидетельствуют опросы мнения работников (Ryan et al., 1999). Подобные результаты свидетельствуют о необходимости организациям быть восприимчивыми и осторожными, пытаясь провести изменения, поскольку существуют кросс-культурные феномены.

Отмечаются разные мнения и об эффективности мероприятий по организационному изменению, касающиеся критериев, которые используются для оцен-

ки такого изменения. Арменакис и Бедейан (Armenakis & Bedeyan, 1999) отмечают, что быстро проявляются желательные результаты, связанные с качеством услуг и производительностью, однако в отдаленной перспективе «боевой дух» работников может значительно снизиться и уменьшить вероятность успешности изменения. Исследователи выявили недоверие и циничность в отношении работников к менеджменту организаций, которые часто изменяются. Руссо и Тьоривала (Rousseau & Tijoriwala, 1999) обнаружили, что медсестры скептически отнеслись к официально заявленным причинам перемен в больнице (для повышения качества) и были склонны считать, что они вызваны корыстными интересами администрации. Получены данные (Wanous, Reichers, & Austin, 2000) о том, что у работников может сформироваться критическое отношение к организационному изменению из-за имевшихся в прошлом неудачных попыток воплотить перемены и неэффективного лидерства. Иными словами, хотя организация может стоять перед острой необходимостью изменений, они не всегда легки, эффективны и стабильны в отдаленной перспективе.

Наделение полномочиями

По мере повышения работниками образовательного и профессионального уровня организация может ослабить свой контроль над их действиями. Необходимость контролирующей системы (супервизорство, четкие каналы коммуникации, субординация) была продиктована отчасти субъективным различием в уровне способностей менеджеров и простых работников. Классический подход (сформировавшийся в эпоху научного менеджмента) состоял в том, что менеджеры обычно обладают более высоким уровнем способностей и намного лучше понимают организационные вопросы, чем простые сотрудники. Работники (или, по Минцбергу, операционное ядро) нанимаются для выполнения базовой деятельности, однако их необходимо жестко контролировать. С течением времени, с повышением образовательного уровня работников необходимость в жестком контроле над ними отпала. Появилась реальная возможность делегировать часть традиционно менеджерских полномочий (например, принятие решений) представителям более низких уровней организации. Это привело к предоставлению персоналу, не относящемуся к числу управленцев, менеджерских полномочий и снижению потребности в людях, которые обычно выполняли такие функции. Слово **«полномочия»** (*empowerment*) происходит от слова «власть» (*power*). Когда работники наделяются большими полномочиями и те перенимаются у традиционного персонала менеджеров, реальным становится сокращение управленческих должностей среднего звена. Передача таких полномочий работникам и означает *наделение полномочиями.* Лиден и Арад (Liden & Arad, 1996) рассматривают последнее как психологический результат структурных изменений в организации, призванных наделить властью.

Спрейцер (Spreitzer, 1997) выделяет четыре основных параметра наделения полномочиями:

1. *Значимость.* Человек испытывает чувство значимости, если предлагаемая деятельность играет существенную роль в его системе ценностей. Уполно-

моченный работник испытывает от своей профессиональной деятельности чувство личной значимости. Первая наполняет энергией, а второе делает его причастным работе.

2. *Компетентность*. Человек, наделенный полномочиями, обладает чувством самоэффективности, или личной компетентности. Он считает, что обладает не только необходимыми навыками и способностями, но и уверенностью в успешном осуществлении работы.
3. *Самодетерминация*. Самодетерминация представляет собой действия, которые инициируются и регулируются выбором самого человека (т. е. внутренними факторами), а не навязанными окружающей средой (внешними). Человек, наделенный полномочиями, чувствует ответственность за свои действия.
4. *Влияние*. Люди, наделенные полномочиями, считают, что могут повлиять на результаты деятельности организации. Они мыслят себя значимыми фигурами, теми, кто своими действиями добивается желаемого.

Спрейцер подчеркивает, что наделенные полномочиями работники более склонны к новаторству, оказывают благотворное влияние на организацию и эффективно выполняют свою работу. Они чаще ставят под сомнение и подвергают критике традиционные ролевые ожидания, а не слепо следуют им. Мероприятия по организационному изменению направлены на повышение как эффективности, так и личной удовлетворенности. Понятие эффективности может быть использовано при разработке мероприятий по изменению. Таким образом, результатом их успешного осуществления оказывается наделение сотрудников полномочиями. Однако это зависит также от характера работы и уровня способностей персонала.

Модель запланированного организационного изменения

Как отмечают Поррас и Робертсон (Porras & Robertson, 1992), для изменения организации необходимо изучить по крайней мере две основные категории переменных. Первая — организационные переменные, которыми можно манипулировать с помощью мероприятий по изменению. Вторая — результаты, на достижение которых те направлены.

Организационные условия складываются из четырех компонентов:

- организационные мероприятия, структура, стратегии, административные системы, системы вознаграждения;
- социальные факторы, культура организации и стиль руководства;
- физические условия, пространственные параметры организации, интерьер, физическая обстановка;
- технология: оснащение, оборудование и трудовой процесс.

Эти четыре глобальные категории образуют внутреннюю организационную обстановку. Они влияют друг на друга, так что характер одной из них сказывается на функционировании остальных. Соответственно изменение какого-либо факто-

ра обычно вызывает аналогичный процесс с остальными. Взаимодействие всех четырех категорий отражается на поведении членов организации. Если компоненты организационных условий конгруэнтны, они дополняют друг друга. Результатом их несоответствия становится неэффективность организации. Четыре вышеназванных организационных компонентов в свою очередь влияют на две переменные из категории результатов.

1. *Индивидуальное развитие.* Первый из основных результатов организационного изменения — индивидуальное развитие. В организации поощряется одно поведение и подавляется другое, что оказывает существенное влияние на психическое здоровье и личностное развитие работников. Хотя по преимуществу в поле зрения попадают те организации, которые негативно влияют на своих сотрудников, для работников могут быть созданы и благоприятные условия.
2. *Успешность функционирования организации.* Поррас и Робертсон полагают, что если отдельные члены организации добросовестно работают, берут на себя ответственность, проявляют инициативность, осваивают необходимые навыки и демонстрируют преданность своей работе, вероятность успешного функционирования организации в целом выше. Главная цель любого процесса изменений должна состоять в создании условий, повышающих успешность организации.

Эти две переменные взаимосвязаны, в перспективе ни одна из них не станет лучше вне второй. Об этом говорит следующее наблюдение: «В 1960-е гг. считалось, что, развивая людей, мы сможем создать более здоровые и более эффективные организации. Сегодня многие полагают, что мы должны развивать организации, чтобы создавать более здоровых и эффективных людей» (Mirvis, 1988; pp. 17–18).

Сутью организационного изменения является процесс вмешательства в системы организации, осуществление перемен в ее компонентах, которые в свою очередь вызывают изменения в трудовом поведении ее членов (Porras & Robertson, 1992). Однако последнее — не единственная цель. Изменение индивидуального поведения необходимо для того, чтобы повлиять на результаты деятельности организации. Сохранение высокого уровня успешности последней невозможно без соответствующего высокого уровня успешности ее членов.

Преодоление организационного сопротивления изменениям

Суть любых мероприятий, направленных на реализацию перемен, — стремление их осуществить. Однако изменение приводит к неопределенности в окружающей обстановке, что влечет за собой снижение предсказуемости и возможностей контроля. Соответственно члены организации нередко сопротивляются происходящим процессам, поскольку они имеют нежелательные для них последствия. Однако как ни парадоксально, изменение считается необходимым условием благополучия организации и, следовательно, ее работников. Сопротивление — главное препятствие на пути любого запланированного мероприятия по изменению.

Диркс, Каммингс и Пирс (Dirks, Cummings & Pierce, 1996) предлагают концепцию, позволяющую понять, в каких условиях люди способствуют, а в каких — сопротивляются переменам. В ее основе лежит понятие «психологической собственности» — ощущения психологической связи с объектом и обладания им. В данном случае объектом является организация. Авторы выделяют три базовые человеческие потребности, связанные с понятием психологической собственности:

1. *Саморазвитие.* Оно связано с желанием человека достичь высокого уровня самоуважения и сохранить его. Человек старается избегать ситуаций, угрожающих чувству собственного достоинства, и стремится попадать в те, которые повышают самоуважение.
2. *Самонепрерывность.* Человек пытается поддерживать стабильность своего Я в разные периоды времени и в разных ситуациях. Активно ищет такие ситуации, которые будут поддерживать и защищать его чувство целостности, и избегает тех, что оказывают противоположное влияние.
3. *Контроль и эффективность.* Человек стремится поддерживать и демонстрировать чувство контроля и эффективности. Условия, которые позволяют испытывать это чувство, психологически привлекательны, а препятствующие, наоборот, — непривлекательны.

Кроме того, Дирс и др. охарактеризовали три типа организационного изменения, сказывающиеся на взаимосвязи психологической собственности и тенденции принимать изменение либо сопротивляться ему:

1. *Лично инициированное/навязанное извне изменение.* При лично инициированном изменении человек осуществляет его по собственной инициативе или воле. Навязанное извне изменение продиктовано другими людьми, а человек вынужден на него реагировать.
2. *Эволюционное/революционное изменение.* Эволюционное предполагает постепенные изменения и, следовательно, не приводит к внезапной смене представлений человека об организации и отношения к ней. Революционное же изменение ставит их под сомнение, поскольку изменяется существующая организационная структура.
3. *Прибавляющее /устраняющее изменение.* В результате изменений в организации что-то может либо появиться, либо исчезнуть. Примеры первого — начало той или иной программы, расширение предприятия; а второго — завершение программы или сокращение штатов.

Авторы также рассматривают связь понятий, касающихся принятия или отвержения изменений. Указано, что человек поддержит перемены в условиях, удовлетворяющих его потребность в саморазвитии, самонепрерывности и/или контроле и эффективности. И наоборот, будет сопротивляться, если, по его мнению, из-за этих изменений его потребности не удовлетворяются. Само чувство психологической собственности положительно связано с отношением к переменам, если они лично инициированы, эволюционные и прибавляющие; негативно — когда они навязаны, революционные и устраняющие что-то. Связь между этими понятиями представлена графически на рис. 8.8.

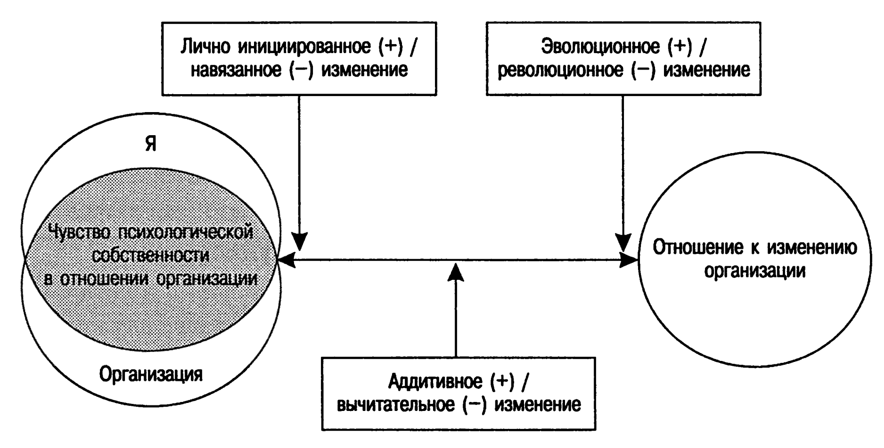


Рис. 8.8. Чувство психологической собственности и отношение к изменениям в зависимости от их вида. *Источник*: Psychological Ownership in Organizations: Conditions Under Which Individuals Promote and Resist Change, K. T. Dirks, L.L. Cummings, & J. L. Pierce, 1996, Research in Organizational Change and Development, Vol. 9 (pp. 1-24), ed. By R. W. Woodman & W. A. Pasmore, Greenwich, CT: JAI Press

Диркс и др. считают, что без этих понятий невозможно уяснить, почему попытки организации осуществить изменение принимаются или, наоборот, встречают сопротивление. Теоретическая основа этого связана с базовым пониманием Я, а именно: люди принимают условия, которые, по их мнению, благоприятствуют им, развивают их, идут им на пользу. Если работники будут ощущать, что организация им принадлежит, они будут кровно заинтересованы в условиях, которые бы благоприятствовали ей и, следовательно, им самим. Наибольшие шансы быть поддержанным имеет организационное изменение, которое инициировано изнутри, не изменяет фундаментального отношения к организации и воспринимается как укрепляющее связь между ней и работником. Изменение, угрожающее основным психологическим потребностям, которые касаются членства в организации, встречает наиболее жесткое сопротивление. Хотя процесс перемен не всегда можно упорядочить, тем не менее в известной степени можно понять, почему и как люди реагируют на них именно таким образом.

Основные мероприятия по организационному изменению

Как отмечалось ранее, И/О психологи могут использовать множество стратегий изменения. В наши задачи не входит описание всех или даже большинства из них. Однако два мероприятия, о которых сказано в этом разделе, отражают основные особенности большинства таковых. Хотя их характер глобальный, мероприятие по изменению вовсе не обязательно должно быть широкомасштабным. Блудорн, Турбан и Лав (Bluedorn, Turban & Love, 1999) исследовали простейший вопрос: как проводится собрание работников — сидя или стоя. Авторы сравнили группы, состоявшие из пяти человек. Одна половина сотрудников проводила собрания стоя,

а вторая — сидя. Продолжительность собраний во втором случае оказалась на 34% больше, чем в первом, однако дискуссии на них были не более продуктивны, чем обсуждения на собраниях, проводившихся стоя. Хотя результаты такого исследования нельзя приложить ко всем ситуациям, например в случае с большими группами и срочными совещаниями, изменение в организации (касающееся управления временем) можно произвести просто и напрямую.

Изменение организационной культуры

Культура организации воплощает ее ценности, представления и установки. Это движущая сила, влияющая на все ее поведение. Если она уже не служит достижению глобальных целей организации, появляется необходимость ее изменить. Это приводит обычно к смене организационной культуры. Сделать подобное непросто, поскольку изменение культуры предполагает трансформацию базовых ценностей и представлений, которые долгое время были доминантными в организации. Тем не менее некоторые авторы (например, Kotter & Heskett, 1992; Appelbaum & Batt, 1993) выделяют четыре необходимых условия для процесса изменения:

1. *Сильный лидер*. Наверное, самое важное условие — наличие сильного лидера, который смог бы инициировать и поддержать изменение культуры. Лидеры должны осознавать, что среда и члены организации приложат немало усилий для сохранения существующего положения. Однако крайне важно, чтобы лидеры не отказывались от своего намерения произвести изменение. Им следует отдавать себе полный отчет в том, что необходимый компонент выполняемой ими роли — убеждение других в необходимости пересмотреть доминирующие представления и ценности. Новые подходы нередко вызывают чувство беспокойства или угрозы у членов организации. Тем не менее лидер должен проявить настойчивость и энергично проводить свою линию. Зачастую изменение культуры инициируется одним сильным «рулевым», но в процессе перемен подключаются другие влиятельные лидеры.
2. *Ясное «видение» того, что необходимо сделать*. Требуется также наличие четких представлений о том, куда нужно направлять организацию. Для инициирования изменений лидеру недостаточно проявить энергичность. Необходимо и общее представление о том, какой будет новая культура. Она может порождаться ценностями лидера или появиться в кризисной ситуации, которую необходимо преодолеть для спасения дела. *Процесс* изменения культуры важнее его *результата*. Чтобы адаптироваться к внешним условиям, организации приходится постоянно изменяться, поэтому ей требуется быть гибкой и научиться изменяться. Хотя изначальным предметом внимания может быть переход от состояния X к состоянию Y, в конечном итоге организация может быть вынуждена перейти от состояния Y к Z. Ясное видение предполагает не только определение конечной точки «маршрута», но и достижение согласия всеми членами организации стать участниками процесса перемен. Заручиться поддержкой работников в активном осуществлении трансформирования нередко помогает четкое понимание того, что произойдет, если эти изменения не будут осуществлены. Лидер не должен «наказывать» работников, не уча-

ствующих в процессе, хотя от этого пострадает вся организация в целом (в частности, из-за потери рабочих мест или передачи ее другому владельцу).

3. *Разработка новых трудовых процедур.* Организация должна разработать другие трудовые процедуры, которые подкрепляли бы новые культурные ценности. Если она ничего реально не делает, а только говорит о своем намерении, все останется по-прежнему. Инициируя изменения, организация должна быть готова перейти от слов к делу. Новые трудовые процедуры помогают устранить привязанность к старым ценностям, от которых организация стремится уйти. Они могут заключаться в создании команд. Переход к командной работе порождает значительные изменения в организационном поведении, включая коммуникацию, кооперацию, принятие решений, а также новую организационную политику, касающуюся отбора, обучения и оплаты труда. Еще один вариант изменения трудовых процедур — перепланирование работы. В этом случае изменяется структура деятельности работников, что обычно влечет за собой получение больших полномочий по принятию решений в трудовом процессе. Новые процедуры открывают путь для корректировки работниками своих ценностей, установок и представлений об организации и ее предназначении. Невозможность изменить характер выполнения работы даже при наличии декларированных ценностей и убеждений зачастую приводит к «рецидивам». Рецидив — это возвращение к прежнему мышлению и переживанию и в конечном счете поведению, от которых организации необходимо избавиться.
4. *Организация, открытая обучению.* Все члены организации — от лидеров до простых работников — должны понимать и принимать тот факт, что ни у кого нет ответов абсолютно на все вопросы. Следует быть готовым к периодам слепого поиска и «пробуксовки» и учиться на опыте тяжелых времен. Организация должна рассматривать такое время не как свидетельство недальновидности, недостатка интеллекта или силы духа, а как повод для обучения, адаптации, развития. При этом возможны и ошибки. Однако их следует рассматривать не как нарушения, заслуживающие наказания, или свидетельство слабости, а как часть нормального, «здорового» процесса изменения. Сендж (Senge, 1990) указывает на необходимость создать «обучающиеся организации», которые не только спокойно переживают процесс роста, но и относятся к своим членам заботливо, не воздействуя на них наказанием. Организации должны усвоить, что хорошие идеи и возможности для роста могут возникать на любом уровне организации, а не только на уровне топ-менеджмента.



***CNN*-видео**. Компания *Microsoft* служит образцом устойчивой организационной культуры

Я слышал, как один управляющий описывал, каково ему было добиться перемен в крупной корпорации. Компания была признанным лидером и области аэрокосмической промышленности. Многие годы она была весьма прибыльной и обладала огромным организационным престижем. Но из-за конкуренции с иностранными производителями и других внешних факторов начала сдавать позиции. Два прежних управляющих безуспешно пытались изменить культуру компании. Оба они были признанными лидерами, которых по очереди выдвинули на занимаемую должность. И обоим не удалось изменить организационную культуру, потому что они *сами* были ее частью. Они пользовались в компании большим авторитетом, а изменить организационную культуру означало устранить многое из того, что было ими сделано.

Третья попытка сменить руководство оказалась связанной с появлением в компании «чужака», который не был «пропитан» ее традициями и ценностями. Он встретил серьезное сопротивление на многих фронтах и нанял двух И/О психологов для облегчения перемен. Ему удалось убедить нескольких топ-менеджеров принять его точку зрения на компанию, и процесс изменений, хотя и медленных, начался. Новый администратор утверждал, что прибыль компании достигалась не благодаря ее действиям, а вопреки им. Полагаясь на свою хорошую репутацию, компания проводила политику, которая в отдаленной перспективе ей вредила (например, не занималась интенсивной разработкой новой продукции). С появлением многочисленных иностранных конкурентов «отдаленная перспектива» стала «ближайшей». Новая философия все еще встречала значительное сопротивление, и некоторые заявляли, что компания и прежде переживала спады. В подобных случаях она выдерживала шторм и в конечном счете снова экономически процветала. Иными словами, некоторые работники рассматривали текущий кризис лишь как временную проблему, которая сама себя изживет. Но она, однако, все никак не разрешалась.

Вскоре пришлось продать одно из крупных подразделений компании, что затронуло интересы несколько сотен работников. Многие были уволены новым хозяином. Это произвело впечатление на тех, кто остался в компании, и тогда маховик перемен завертелся всерьез. Вся компания осознала, что необходимость изменения — не пустые слова. Было введено множество корректировок в то, как выполняется работа, в частности это касалось разработки новой продукции и снижения затрат. Компания поменяла также и свой имидж, отказавшись от позиции самодовольства и придя к осознанию собственной уязвимости. Новый управляющий чувствовал, что назревают какие-то перемены, однако считал, что корпорация лучше воспримет непрерывное изменение лишь после того, как в целом преодолеет свою инерцию.

В эпоху многонациональных организаций существует соблазн попытаться навязать единообразный, стандартный набор управленческих действий во всех странах, где расположены филиалы компании. Цель состоит в достижении большей стандартизации (и, следовательно, — предсказуемости) действий. Однако исследования свидетельствуют о том, что национальные различия влияют на попытки создать унифицированную организационную культуру. Роберт и др. оценили,

насколько эффективными оказались попытки многонациональной компании изменить организационную культуру в четырех странах (США, Мексика, Польша и Индия), вопрос касался непрерывного улучшения. Авторы установили, что эти попытки не были одинаково успешными. Вывод оказался таким: «Успех менеджерской практики и процедур зависит от соответствия между представлениями, ценностями и убеждениями, присущими любой управленческой практике, и культурно обусловленными представлениями, ценностями и убеждениями тех, кем руководят» (Robert et al., 2000; p. 643).

Всеобщее управление качеством[1]

Всеобщее управление качеством (*Total Quality Management — TQM*) — это комплексный подход к организационному изменению, который включает не только поведенческие понятия, но и бизнес-стратегию, а также использование статистической информации при принятии решений. Изначально принципы концепции «Всеобщего качества» разрабатывались для промышленных предприятий, однако затем были адаптированы для организаций, оказывающих услуги (включая образовательные заведения). В организациях сферы обслуживания данный подход также называют непрерывным совершенствованием процессов (*Continuous Process Improvement*).

Истоки концепции «Всеобщего качества» разнообразны и связаны со множеством дисциплин. Из психологии взят акцент на вовлечение работников в принятие оперативных решений, касающихся организации. То есть, как было обнаружено при исследовании участия в принятии решений и лидерства, работники обладают знаниями и опытом, которые можно использовать для повышения организационной эффективности. Таким образом, эффективное принятие решений редко, если вообще когда-либо, оказывается вертикальным механизмом, действующим строго по направлению сверху вниз. Из *статистики* пришло понятие статистического контроля качества. Формулированием этой концепции мы обязаны американскому физику Эдварду Демингу (*W. Edward Deming*). Для понимания организационных процессов используется элементарный статистический анализ. Наиболее важным показателем в данном случае выступает изменчивость, о которой говорилось в главе 2. Если организация стремится оказывать высококачественные услуги или производить высококачественный товар, продукты не могут быть разными по качеству; здесь важно постоянство. Например, если ресторан быстрого питания изготавливает гамбургеры, которые иногда вкусны, а иногда нет, качество слишком изменчиво. Гамбургеры должны всегда иметь одинаковый вкус. Организации следует не только уменьшить изменчивость, но и стремиться повысить средний уровень качества продукции. Таким образом, цель состоит в том, чтобы производить гамбургеры, которые всегда имели бы один вкус и он был бы хорошим. Эти два статистических понятия — уменьшение изменчивости и повышение среднего значения — позволяют использовать статистический контроль качества для повыше-

---

[1] Наряду с термином «всеобщее управление качеством» в переводной литературе встречается и термин «концепция "Всеобщего качества"». Названные термины используются как синонимичные. — *Примеч. науч. ред.*

ния успешности функционирования организации. Из *маркетинга* взята идея о том, что основная задача организации — удовлетворить клиентов. Такие довольные потребители — необходимое условие для сохранения и развития бизнеса. Маркетинговые исследования свидетельствуют о возможности расхождения между тем, что потребитель действительно хочет от продукции (например, вкусный гамбургер), и тем, что он желает, по мнению организации (например, получить гамбургер меньше чем за 45 секунд). Обслуживание и удовлетворение запросов потребителей — движущие силы концепции «Всеобщего качества». Наконец, из сферы *бизнеса* пришло представление о том, что все элементы организации, включая ее миссию, операционную технологию, материально-техническое обеспечение, организационную культуру, систему обучения и вознаграждения работников, должны функционировать гармонично, обеспечивая эффективный результат. Например, было бы дисфункционально декларировать стремление производить высококачественный товар и одновременно обучать и поощрять работников к производству большого количества продукции вне зависимости от ее качества. Таким образом, концепция «Всеобщего качества»— это совокупность понятий и идей из разных дисциплин, которые были объединены для содействия развитию организаций и управления ими.

Лолер, Морман и Ледфорд (Lawler, Mohrman & Ledford, 1995) пришли к выводу о том, что в эффективной системе вовлечения работников, на которой базируется концепция «Всеобщего качества», важны четыре фактора.

1. *Предоставление информации* об успешности бизнеса, деловых планах и целях. Работники не могут высказывать свои предложения относительно путей улучшения продукции и услуг, не имея доступа к деловой информации. Им также трудно изменить свое поведение в ответ на изменяющиеся условия и получить обратную связь относительно эффективности своего труда. При отсутствии нужных данных деятельность человека, как правило, сводится к относительно автоматичному выполнению предписанных задач и ролей. Таким образом, крайне необходимо, чтобы соответствующая деловая информация была доступна представителям всех уровней организации, а не являлась сферой компетенции лишь руководителей высшего звена.
2. Необходимость *развития знаний*. Работники всех уровней должны участвовать в непрерывном процессе повышения мастерства. Без соответствующих навыков человек не может участвовать в функционировании организации и влиять на ее деятельность. Навыки группового принятия решений, построения команд и лидерства очень важны, так как большинство программ вовлечения работников основаны на проведении собраний, межличностном взаимодействии, групповом решении проблем и влиянии сотрудников друг на друга.
3. *Награждение за успехи организации*. Зависимость вознаграждения от успехов организации — один из способов добиться того, чтобы работникам стали небезразличны достижения их компании. Индивидуальные планы поощрения не заинтересовывают человека в успехе бизнеса; более того, они могут препятствовать работе в команде и решению проблем. Командное поощрение способствует вовлеченности сотрудников в форме, например, командной работы или участия в проблемных группах. Распределение доходов

и владение акциями широко используется для стимулирования заинтересованности работников в успехе организации и для поощрения их за это.

4. Важность *перераспределения полномочий*. Для делегирования полномочий на более низкий уровень обычно требуются структурные изменения. Расширение обязанностей и самостоятельная работа в командах предполагают существенные изменения в базовой структуре организации и направлены на передачу права принятия важных решений отдельным работникам и командам, выполняющим основную работу организации — по производству продукции или оказанию услуг. Программы расширения обязанностей обычно внедряются на линиях сборки или в области конторской работы, а самоуправление в командах используется при более широком диапазоне профессиональной деятельности.

Лоулер и соавторы (Lawler et al., 1995) отмечают, что эффективное вовлечение работников в деятельность организации требует одновременного задействования всех четырех факторов, а не избирательного использования какого-либо одного или двух. Для поощрения и поддержания участия сотрудников необходимы взаимосвязанные формы дополняющих друг друга мероприятий. Непостоянное или поверхностное использование таких факторов будет неэффективным и не обеспечит непрерывных и систематических усилий, необходимых для устойчивого организационного изменения.

Лоулер и др. провели широкомасштабное исследование организаций, внедривших концепцию «Всеобщего качества». Значительный процент этих компаний (83%) сообщил, что усвоенные программы привели к хорошим или отличным результатам. Данные, полученные в этом исследовании, обобщены в табл. 8.1. Очевидно, что интерес организаций к концепции «Всеобщего качества» — это не очередное увлечение, не «новомодное» средство от всех организационных бед (см. «Заметки 8.3»). Американское правительство ежегодно присуждает Национальную премию качества Малкольма Болдриджа (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) компаниям, которые демонстрируют наиболее значительные достижения в улучшении качества своей продукции. За премию Болдриджа идет серьезная борьба, а получившие ее организации пользуются большим уважением в мире бизнеса.

Таблица 8.1

Ответы на вопрос «Насколько в целом позитивен ваш опыт использования концепции "Всеобщего качества"?»

	Процент ответов
Крайне негативен	0
Негативен	1
Ни негативен, ни позитивен	16
Позитивен	66
Весьма позитивен	17

Источник: Creating High Performance (p. 75), E. E. Lawler, S. A. Mohrman & G. E. Ledford, 1995, San Francisco: Jossey-Bass

ЗАМЕТКИ 8.3

Студенты как клиенты?

Один из основных принципов всеобщего управления качеством (*TQM*) состоит в том, что потребности и предпочтения клиентов играют важнейшую роль. Бизнес-стратегия организации направлена на удовлетворение интересов потребителя, что повышает вероятность расширения клиентской базы, а также учащения контактов с уже имеющимися клиентами. Например, в ресторане пища приготавливается в соответствии со специфическими предпочтениями посетителей. Цель заключается в удовлетворении потребностей клиентов за счет влияния на конечный продукт. Применение принципов концепции «Всеобщего качества» в области медицинской практики не столь прямое. Врач не рассматривает пациентов как «клиентов», обслуживая выражаемые ими потребности. Он управляет специфической формой медицинского воздействия на пациента – например, фармакологической терапией или хирургическим вмешательством. В сфере медицины пациенты полностью полагаются на профессиональную подготовку и опыт врача в обеспечении высококачественного лечения.

Теперь рассмотрим образование. Кто такие студенты – «клиенты» (как в ресторане) или «пациенты» (как в медицине)? Должны ли образовательные учреждения стремиться удовлетворить потребности учащихся, предоставляя им больше полномочий в выборе содержания образовательных программ и формы преподавания? Или же учащиеся должны полностью положиться на знание образовательного учреждения, что соответствует интересам студентов с точки зрения получения высококачественного образования? Применение принципов *всеобщего управления качеством* в образовательных учреждениях вызывает живой интерес, однако пока существуют разногласия относительно того, кем считать учащихся.

Ривз и Беднар (Reeves & Bednar, 1994) отмечают, что *качество* не имеет универсального определения; в разных обстоятельствах уместны различные дефиниции. Авторы считают, что принятие любого из них связано с определенными компромиссами. Несмотря на это, Вейл (Vaill, 1982) выделяет восемь определяющих характеристик успешных организаций, воплощающих принципы всеобщего управления качеством. Вейл основывает свои утверждения на результатах исследования различных организаций, включая университеты, подразделения береговой охраны, больницы, военные оркестры, учреждения по реабилитации наркозависимых и фондовые биржи. Выявленные характеристики перечислены в табл. 8.2. Именно их прямо или косвенно пытаются сформировать в организации все программы изменения.

Таблица 8.2

Характеристики успешных организаций

1. Они демонстрируют превосходный уровень по сравнению с известными внешними стандартами.
2. Они демонстрируют превосходный уровень по сравнению с тем, что можно считать их потенциальным уровнем успешности.
3. Они демонстрируют превосходный уровень по сравнению с тем, который у них был некоторое время назад.

4. Информированные наблюдатели расценивают их деятельность как качественно более успешную, чем деятельность других сопоставимых систем.
5. Они достигают определенных результатов со значительно меньшими затратами, чем это считается необходимым.
6. Они воспринимаются как образец того, как нужно делать то, что они делают, и это становится источником идей и вдохновения для других.
7. Они воспринимаются как организации, воплотившие на высоком уровне идеалы культуры, в которой они существуют; следовательно, они обладают мобильностью.
8. Это единственные организации, способные делать то, что они делают, даже если кажется, что это вовсе не так трудно и в том, что они делают, нет ничего сверхъестественного.

Источник: The Purposing of High-Performing Systems, P. Vaill, 1982, Organizational Dynamics, 2 (2), pp. 23–39.

Эмпирические исследования организационного изменения

Поррас и Робертсон (Porras & Robertson, 1992) проанализировали 63 эмпирических исследования организационных изменений, проведенных за последние 14 лет, и постарались оценить эффективность различных мероприятий. Они разделили последние на четыре категории: организующие мероприятия, социальные факторы, технология и физические условия. *Организующие мероприятия* предполагают создание новых комитетов, проблемных групп или рабочих команд. *Социальные факторы* обычно включают выстраивание команд и консультации по производственному процессу. *Технология* чаще всего представляет реструктуризацию труда. И наконец, *физические условия* связаны с изменением в офисной обстановке, например со сменой закрытого офиса (с перегородками) открытым. В качестве зависимых переменных рассматривались индивидуальные и организационные результаты. Полученные данные представлены на рис. 8.9. Здесь очевидны два момента. Во-первых, мероприятия по изменению не привели ни к каким изменениям более чем в половине случаев. Во-вторых, процент исследований, в которых были получены негативные результаты (мероприятия повлекли за собой негативные результаты) совсем невелик. Эти данные заслуживают следующих комментариев. Во-первых, учитывая проблему точности измерения изменений, можно предположить, что по крайней мере часть данных об отсутствии перемен оказывается следствием нечувствительности использовавшихся методов оценки. Во-вторых, именно потому, что специфические мероприятия, скажем — изменение технологии, не привели к новым результатам, организации перешли к широкомасштабным, многоаспектным, комплексным мероприятиям, таким как всеобщее управление качеством (*TQM*). Это исследование позволяет заключить: отдельные мероприятия по изменению не способны привести к глобальным сдвигам в индивидуальных и организационных результатах. Это и неудивительно, учитывая тот факт, что организации обладают тенденцией сопротивляться изменениям.

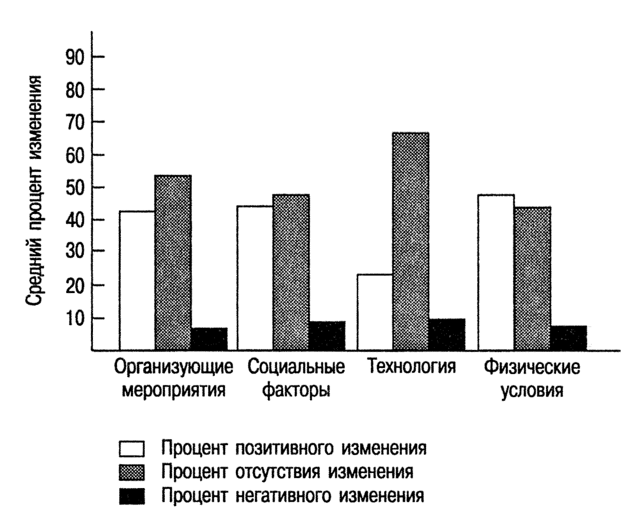


Рис. 8.9. Организационное изменение, выраженное ключевыми переменными. *Источник*: Organizational Development: Theory, Practice, and Research, J. I. Porras & P. J. Robertson, 1992, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., Vol. 3 (p. 787), edited by M. D. Dunnette & L. M. Hough, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Мейси и Изуми (Macy & Izumi, 1993) утверждают, что для достижения успеха мероприятия по организационному изменению должны включать системный план и стратегии трансформации. Чтобы добиться существенных перемен, необходимо изменить полномочия, системы контроля и принятия решений. Мероприятия, начинающиеся с производственной стороны (офис, завод, производственная линия), обычно не так эффективны, как те, которые начинаются с корпоративного уровня. Всеобщее управление качеством (*TQM*) и другие системные действия, направленные на широкомасштабные организационные изменения, имеют наибольшие шансы на успех. Получены также данные (Rodgers & Hunter, 1996), свидетельствующие о том, что выводы об эффективности мероприятий по изменению зависят от критериев, используемых для оценки происходящих перемен.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Относительная ценность лягушек и травы

Примерно 20 лет назад семейная пара – Хелен и Тед Мак-Колл решили создать новую компанию, которую они назвали *The Learning Focus* («Фокус обучения»). Бизнес-план состоял в написании книг для преподавателей начальных классов, книг, которые помогли бы им обучать детей с первого по третий классы. В пособиях были бы представлены рисунки и идеи для объяснения таких понятий, как цвета, буквы алфавита и числа. Все было бы преподнесено таким образом, чтобы детям стало понятно. Супруги Мак-Колл наняли для написания книг бывших учителей начальных классов, поскольку те имели опыт обучения детей соответствующего возраста. Компания процветала. Мак-Коллы приготовились оставить дела и найти покупателя для своей компании. Новым владельцем оказался Дэвид Немерофф, антрепренер, сразу распознающий прибыльное дело. Мистер Немерофф никогда не был учителем; прежде он руководил промышленной компанией и имел традиционную подготовку в сфере бизнеса. Он знал, что *The Learning Focus*

пользуется уважением как производитель качественных книг для учителей начальных классов. Он также видел, что потенциал компании значительно больше, чем это представлялось прежним владельцам. Мак-Коллы сами были учителями, но мало что понимали в производстве, маркетинге и продажах. В планы Немерофф входило преобразование «семейной» компании в более крупную (и более прибыльную). Он значительно увеличил объемы продаж и распространения существующих книг, нанял маркетологов для определения тематики книг, которые могли бы использовать учителя, а также усовершенствовал процесс производства. За короткое время он повысил спрос на книги его компании на 80%. Он информировал своих активных клиентов о дате выхода новой печатной продукции.

К своему огорчению, Немерофф обнаружил, что авторы периодически нарушают сроки сдачи рукописей. Это приводило к тому, что заказы не выполнялись вовремя; клиенты обращались за книгами к конкурентам. Немерофф не мог понять, в чем причина задержек. Он периодически посещал «планерки» своих авторов. То, что он видел, его удивляло. На одном собрании авторы активно спорили почти три часа о том, как лучше всего объяснить слово «зеленый». Одни склонялись к использованию образа лягушки, символизирующего этот цвет, а другие предпочитали пример травы на газоне. Сторонники второго варианта говорили, что некоторые дети никогда не видели лягушек, а отстаивавшие первый утверждали, что трава на газоне – это слишком скучно и необразно. Авторы считали подобные споры интересными и вдохновляющими, рассматривали их как основной момент в своей работе. Однако обсуждение именно таких вопросов тормозило производственный процесс и приводило к нарушению установленных сроков. Немерофф не мог понять, как на такой спор можно тратить потри часа. По его мнению, книга должна была объяснять понятие зеленого; как это будет сделано, не так важно. По крайней мере, данный вопрос не заслуживал трехчасового обсуждения и неизбежного упущения прибыли.

Немерофф неоднократно пытался добиться от авторов своевременного выполнения работы. Те говорили, что не могут поступиться качеством. Они считали, что именно воодушевление, проявившееся в вопросе о предпочтительности образа лягушки или травы, позволяло компании производить такие качественные книги, когда бизнесом управляли Мак-Коллы. Прежние владельцы не докучали авторам со сроками сдачи рукописей. Немерофф повторял, что компания *The Learning Focus* действует, чтобы приносить доход, а долгие споры, которые приводят к нарушению сроков, вредят бизнесу. Авторы полагали, что они делают свою работу не только ради денег. Они чувствовали, что служат благородному делу, – помогают воспитывать детей, и это более важно, чем выполнение производственных сроков. Немерофф осознавал, что компания *The Learning Focus* действительно славилась высококачественными книгами, но, по его мнению, если бы компания действовала более эффективно, качество от этого бы не пострадало. Он постоянно вступал в конфронтацию со своими авторами, постоянно выявлял нарушение сроков и наблюдал стремительное падение морального духа со стороны авторов. Учитывая явные ценностные ориентации Немероффа, некоторые авторы язвительно отмечали, что компанию следует переименовать с «Фокуса обучения» на «Денежную машину Немероффа».

Контрольные вопросы

1. Каковы глубоко укоренившиеся ценности мистера Немероффа и авторов, ценности которых частично определяют организационную культуру компании «Фокус обучения»?
2. Объясните, как в этом случае различия в системе ценностей приводят к конфликту между сторонами.
3. Что, по вашему мнению, произошло бы с компанией «Фокус обучения», если бы, пытаясь произвести изменение в организации, Немерофф уволил бы всех авторов и нанял новых?
4. Каково влияние наследия Мак-Коллов на видение авторами организации?
5. Если бы вас попросили произвести изменения на благо компании «Фокус обучения», какие стратегии изменения вы бы использовали и почему?

ГЛАВА 9

Команды и командная работа

Исторически сложилось таким образом, что И/О психологи выбирают в качестве объекта своего внимания отдельных людей. Нас интересует поиск подходящего для определенной работы человека, его обучение и дальнейшее отслеживание того, как он выполняет свои профессиональные обязанности. Хотя в Хоторнских исследованиях признавалось существование неформальных рабочих групп, интерес к ним составлял по преимуществу предмет социальной психологии. Однако в последние годы значительно возрос интерес к рабочим группам, а не просто к отдельным работникам как к организационному принципу выполнения работы. Гуццо (Guzzo, 1995) отмечает, что между определениями *группы* и *команды* нет никакого реального различия. В психологии обычно используется первый термин, о чем свидетельствуют исследования в области групповой динамики и групповых процессов. *Команды* же — это группы, которые имеют более узкое назначение. В И/О психологии для обозначения групп все шире используется термин *команды* или *рабочие команды*. Некоторые авторы утверждают, что она должна состоять хотя бы из трех человек. Объединение из двух человек называется *диадой*.

Команды — это ограниченные социальные объединения, которые работают внутри более масштабной социальной системы (организации). Для них характерно идентифицируемое членство (т. е. члены команды и не состоящие в ней четко знают, кто принадлежит к ней, а кто нет), а также наличие точно определяемой задачи или их совокупности. Задачи включают в себя мониторинг, производство, обслуживание, генерирование идей и многое другое. Необходимым условием работы команды является взаимодействие ее членов благодаря обмену информацией, использованию общих ресурсов, взаимной координации усилий и реагированию друг на друга, в целях успешного выполнения задачи, стоящей перед группой. Кроме того, между членами команды всегда существует определенного рода взаимозависимость, как и между различными командами внутри организации.

Истоки рабочих команд

Как отмечалось в предыдущей главе, организации создаются с определенной целью. Соответственно традиционная их структура (взаимосвязи между линейным и вспомогательным уровнями, степень контроля и т. д.) создавалась для осуществ-

ления рабочей деятельности и ее контролирования. Традиционные организационные структуры были эффективны на протяжении почти всего XX в. Однако в последние 20 лет организации оказались вынуждены реагировать на некоторые технологические, экономические и демографические факторы. Последние рассматривались в главе 1 (а также о них будет сказано в главе 14); они отражают изменения в характере труда. Глобальная экономическая конкуренция и стремительное развитие коммуникационных технологий заставили организации изменить способ выполнения трудовых операций. Некоторые автомобильные компании, например *Saturn*, применили командный подход в производстве машин взамен традиционной сборки. Продукция должна разрабатываться и поступать на рынок быстрее, чем это было в прошлом. Быстрые изменения в сфере бизнеса заставили организации стать более гибкими и восприимчивыми к таким изменениям. Для этого компании были вынуждены отказаться от жестко контролируемых организационных структур, которые обусловливали относительно медленный темп работы. Все больший акцент делался на необходимости быстро реагировать на то, что и как делает организация. В ответ на воздействие подобных внешних факторов организации изменили свою структуру и обратились к опыту рабочих команд, на которые возлагается коллективная ответственность за выполнение организационной работы (LePine et al., 2000). Последние наделены также полномочиями по принятию решений относительно конкретных способов выполнения задач. Членам команды самим приходится решать, кто, что, где, когда и как будет делать.

Что можно сказать о современном деловом мире с точки зрения установившейся практики командной работы? Решающую роль здесь играют три фактора. Во-первых, возрастающие объемы информации и доступных знаний. Считается, что общество вошло в «эру информации». Порой, чтобы отреагировать на сложные проблемы в сфере бизнеса, требуется усвоить информацию из множества источников. Ни один человек не может быть специалистом во всех областях знания; поэтому целесообразным становится командный подход, представляющий объединение умственных ресурсов. Во-вторых, работники становятся все более образованными и квалифицированными. Когда 100 лет назад создавались традиционные организационные структуры (основы классической теории были рассмотрены в главе 8), работники были относительно малообразованными. Свидетельства об окончании средней школы имелись лишь у небольшого числа людей. Традиционный рабочий класс контролировался представителями «менеджмента», которые обычно имели боле высокий уровень образования и профессиональной подготовки. За 100 прошедших лет работники очень изменились. Сегодня они имеют значительно более высокий уровень образовательной и профессиональной подготовки. Поэтому они в большей мере способны и готовы к командной работе. Как сказал один сотрудник производственной команды на промышленном предприятии, «теперь при входе на завод мне не нужно сдавать в камеру хранения свои мозги». В-третьих, темпы изменения трудовой деятельности. Многие годы работники имели фиксированные профессиональные обязанности, которые практически не менялись. Статичный набор обязанностей и служил определением «работы». В настоящее время необходимо постоянно создавать новую продукцию, модифицировать услуги, изменять процессы

для повышения качества и в целом находиться в процессе постоянной трансформации. Сегодня трудовая деятельность редко оказывается статичной и не меняется годами. Считается, что рабочие команды способны оперативно реагировать на постоянно варьируемые условия труда и адаптироваться к ним. Поэтому распространение команд является и результатом совместного воздействия на современные организации ряда факторов, и реакцией на это воздействие.

Развитие командной работы поставило перед И/О психологией множество новых вопросов. Илген (Ilgen, 1999) выделяет несколько понятий, без которых невозможно исследовать сущность команд и истоки их эффективности, включая успешность такой работы и состав участников. Многое из того, что мы узнали о профессиональной деятельности отдельных людей, касается команд, но в их работе много и специфичного. Следует отметить, что командная работа *не* всегда превосходит индивидуальную работу по всем релевантным показателям. Например, команды не всегда принимают лучшие решения, чем отдельные люди. Нет ничего загадочного и в том, как сотрудники-индивидуалы превращаются в членов команды, поскольку это лишь один из способов выполнения работы. В этой главе мы рассмотрим команды именно в таком ракурсе, проанализировав факторы, которые приводят к успешной командной работе.

Уровень анализа

Переключение внимания с индивидуального на командное выполнение работы потребовало изменений и в проведении исследований в области индустриальной/организационной психологии. Исследователи выбирают в качестве предмета различные сущности. Исторически сложилось так, что И/О психология изучала индивида в связи с такими факторами, как желательные знания, навыки, способности и другие качества (ЗНСД), необходимое обучение и стандарты выполнения работы. В этом случае уровень анализа — индивидуальный; т. е. выводы, полученные с помощью исследования, касаются отдельных людей. Однако исследовательские вопросы можно сформулировать и на командном, и на организационном уровнях. Рассмотрим, например, организацию со штатом в 100 сотрудников. Исследователя может интересовать оценка отношений между тем, насколько работники идентифицируют себя с компанией, и успешностью выполнения работы. На индивидуальном уровне анализа исследователь имел бы выборку из 100 человек, получил бы показатели идентификации с организацией и успешного выполнения работы, а затем соотнес бы эти две переменные и пришел бы к какому-либо выводу о связи между ними на *индивидуальном* уровне анализа. Однако 100 работников можно сгруппировать в 25 команд по четыре человека. В этом случае размер выборки составил бы 25 (т. е. 25 команд). Каждая получила бы два показателя: отражающий степень ее идентификации с организацией и успешности выполнения работы (в команде). Исследователь соотнес бы две переменные и, исходя из величины выборки в 25 единиц, пришел бы к определенному выводу о том, как они связаны на *командном* уровне анализа. Можно также исследовать отношение между идентификацией с организацией и успешностью выполнения работы на организационном

уровне. В этом случае компания со штатом в 100 работников имела бы размер выборки 1. Был бы получен один показатель идентификации с организацией (для всей компании) и один показатель успешности выполнения работы (также для всей компании). Затем исследователь собрал бы данные в других организациях, соотнес бы переменные, исходя из величины выборки, равной количеству исследованных организаций, и пришел бы к выводу о связи между двумя переменными на *организационном* уровне анализа. Схема, отражающая эти уровни анализа, представлена на рис. 9.1.

Ответ на вопрос, как соотносятся две указанные переменные, зависит от уровня анализа. В зависимости от того, каков его уровень — индивидуальный, командный или организационный, — можно прийти к трем разным выводам. Кроме того, на определенных уровнях некоторых понятий просто не существует. В качестве примера можно привести численность. Команды и организации могут различаться по численности (числу членов), а к индивидам это неприложимо. И/О психологи обычно не фокусируются на организационном уровне анализа. Изучение организаций как единого целого и их отношений с аналогичными структурами традиционно входило в компетенцию социологов. Очень часто можно обнаружить связь между научной дисциплиной и примененным уровнем анализа. В экономике изучаются переменные индустриального (например, нефтеперерабатывающей промышленности, сельского хозяйства, промышленного производства и т. д.), а в области политики — национального уровня анализа.

Термин *микро* обычно используется для описания исследований на индивидуальном уровне анализа, а *макро* — на организационном уровне. Исследования на командном уровне анализа находятся где-то посередине между микро- и макроисследованиями. Руссо и Хауз (Rousseau & House, 1994) предлагают использовать термин *мезо* (означающий «посередине», как, например, в слове мезонин). Мезоисследование проводится в организационном контексте, где одновременно изучаются процессы двух уровней. Таким образом, И/О психологи, изучающие отношения между переменными и на индивидуальном, и на командном уровнях анализа, проводят мезо-исследование.

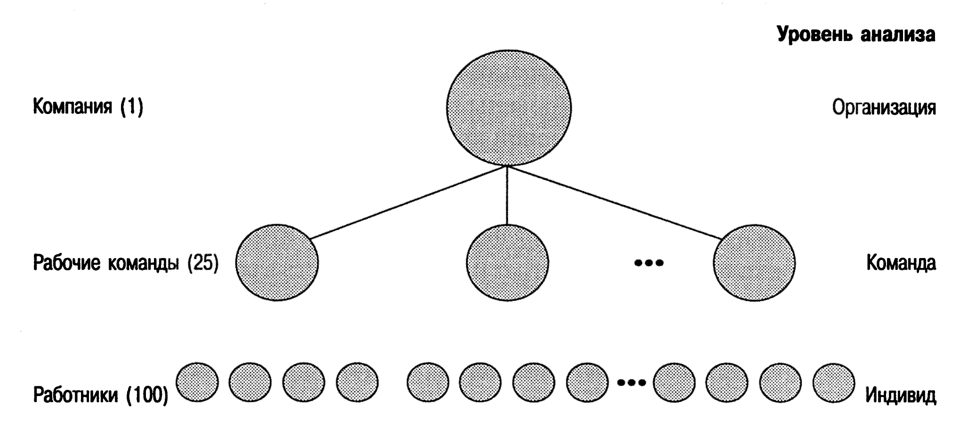


Рис. 9.1. Три уровня анализа

Сегодня в психологии зарождается новое направление — многоуровневые исследования и теории (например, Klein & Kozlowski, 2000). Это направление нацелено на разрешение фундаментальной дилеммы в понимании поведения человека в организации: мы как индивиды получаем работу в крупной социальной общности (организации), будучи нередко членами объединений более низкого уровня (например, команды, отдела, подразделения или смены). Дилемма заключается в том, чтобы разграничить факторы, которые оказывают влияние на наше поведение, на индивидуальном, командном и организационном уровнях. Вспомним также, о чем говорилось в главе 2: мета-анализ — это широко используемый метод исследования, при котором для получения вывода по какому-либо вопросу объединяются результаты ранее проведенных исследований. Остроффи Харрисон (Ostroff & Harrison, 1999) отмечают, что исследователи должны четко осознавать уровень анализа своего изучения, поскольку объединение данных, которые касаются различных исследований с разными уровнями анализа, снижает вероятность однозначной интерпретации полученных данных.

Типы команд

Термин *команда* используется в разных контекстах для описания такого рода операций, как проектирование, продажа, разработка новой продукции, усовершенствование производственного процесса, снижение затрат и т. д. Один из способов классификации команд — их выделение по выполняемым задачам. Возможны и иные основания классификации, например по характеру взаимодействия (прямой контакт/виртуальное взаимодействие). Ларсон и Ла Фасто (Larson & La Fasto, 1989) выделяют три основных типа команд.

В **командах, ориентированных на решение проблем**, каждое лицо полагается на честность во взаимодействии с другими членами команды. Все должны верить в последовательность и зрелость попыток справиться с возникшими проблемами. В процессе их разрешения, который сосредоточен на задачах, а не на предопределенных позициях или выводах, члены команды должны испытывать взаимное доверие. В качестве примера подобного типа авторы приводят диагностические команды из центров контроля заболеваемости.

Креативные команды ориентированы на изучение перспектив и альтернатив; их глобальная цель — разработка новой продукции или нового вида услуг. Обязательной характеристикой в этом случае оказывается автономность. Чтобы продуктивно функционировать, креативная команда должна быть независимой от систем и процедур, а также окруженной атмосферой, в которой идеи не подвергаются разрушительной критике. Это предполагает изолированность в рамках структуры организации, чтобы можно было сосредоточиться на результатах, а не на организационных процессах. Персональный компьютер *IBM PC* разработан креативной командой, которая испытала горечь множества поражений, прежде чем смогла создать успешный продукт. Проектная команда нуждалась в защите от организационного давления, которое отражает нетерпимость к неудачам. «Инкубационный период»

создания персонального компьютера продолжался долгие годы и не мог быть сокращен по желанию других людей.

Тактические команды создаются для четкого исполнения проработанного плана. Для этого необходимо четкое формулирование задач и однозначное определение ролей. Успех тактических команд зависит от высокой степени ответственности их членов, ясного понимания своих функций, а также ясно сформулированных стандартов. Примерами такой команды служат **команда «СУОТ»** (*SWAT* — группа специального назначения в полиции) или команда медиков-кардиохирургов. Каждая операционная процедура должна быть четко определена, а задачи точно сфокусированы и конкретны. Кроме того, каждому должны быть ясны стандарты успешного выполнения работы и всей команде — известны способы оценки успеха/неудачи. В табл. 9.1 перечислены основные характеристики трех главных типов команд.

Мы можем указать еще один тип команды, который определяется краткосрочностью своего существования. Иногда их называют *ad hoc* (от лат. «на данный случай») командами. По сути, это гибрид проблемной и тактической команд. ***Ad hoc*-команда** создается с определенной целью, для решения одной конкретной задачи. В ее состав включаются работники организации, и после того как команда выполнила свою задачу, она расформировывается. Таким образом, членство в ней (и продолжительность существования самой команды) ограничено временем ее существования. Подобные команды используются в организациях, которые сталкиваются с необычными, нетипичными проблемами, требующими нестандартной реакции (создания *ad hoc*-команды). Если проблема возникает вновь и вновь, появляется необходимость создать команду на долговременной основе как формализованное постоянное подразделение.

Таблица 9.1

Характеристики трех типов команд

Глобальная задача	Основная характеристика	Особенности функционирования	Пример
Проблемные	Доверие	Сосредоточение на проблемах	Центры борьбы с заболеваниями
Креативные	Автономность	Исследование перспектив и альтернатив	Команда разработчиков *IBM PC*
Тактические	Четкость	Директивность Конкретность задач Четкость ролей Четко сформулированные операционные стандарты Точность	Команды медиков-кардиохирургов

Источник: Teamwork (p. 43), C. E. Larson & F. M. La Fasto, 1989, Newbury Park, CA: Sage

Принципы командной работы

Мак-Интайр и Салас (McIntyre & Salas, 1995) провели широкомасштабное исследование в тактических командах ВМС США и выделили несколько принципов командной работы, которые справедливы и по отношению к другим организациям, применяющим такие формы работы. Ниже указаны пять основных принципов.

1. *Командная работа предполагает, что члены команды предоставляют обратную связь и принимают ее от других.* Чтобы командная работы была эффективной, ее участники не должны стесняться предоставлять обратную связь; атмосфера в группе должна быть такой, чтобы ни статус, ни власть не были препятствием к предоставлению членами команды взаимной обратной связи. Эффективность предполагает осознание сильных и слабых сторон. Демонстрируя способность принимать конструктивную критику, лидеры команды устанавливают норму приемлемости подобной критики.
2. *Командная работа предполагает желание, готовность и склонность членов команды помогать друг другу при выполнении задач.* Хорошие команды отличаются от плохих тем, что их члены готовы при необходимости «подставить плечо», помочь друг другу. При этом они принимают помощь, не опасаясь, что их сочтут слабыми. Члены команды должны проявлять компетентность не только в своей собственной области, но и в тех, где знатоками являются другие члены команды, с которыми они непосредственно взаимодействуют.
3. *Командная работа подразумевает, что все члены группы воспринимают себя как единое целое, успех которого зависит от их взаимодействия.* Работники должны осознавать себя как одну команду. Каждый ее член воспринимает успех команды как нечто более важное, чем свои личные достижения. Люди, входящие в эффективно действующую команду, ощущают себя взаимосвязанными членами группы, а не автономными работниками, собранными вместе с другими индивидами. Они воспринимают свой успех как эффективность работы команды, которая зависит от успешной профессиональной деятельности всех ее членов.
4. *Командная работа предполагает развитие внутрикомандной взаимозависимости.* Развитие взаимозависимости предполагает, что каждому члену команды (вне зависимости от его статуса в ней) не только можно, но и нужно полагаться на остальных сотрудников в осуществлении командной миссии. В противовес тому, что бывает в остальных подразделениях организации, взаимозависимость рассматривается как благо — как существенная характеристика командной работы, а не слабость.
5. *Командное лидерство имеет большое значение для успешности работы в команде.* Лидеры команды служат образцами для остальных ее членов. Если они открыто участвуют в командной работе (предоставляют и принимают обратную связь, оказывают и принимают поддержку), другие сотрудники, скорее всего, будут вести себя аналогичным образом. Командные лидеры жизненно важны, их влияние на деятельность команд огромно. Плохи лидеры — плохи и команды.

Мак-Интайр и Салас (McIntyre & Salas, 1995) считают, что названные принципы являются основой теории командной работы. Стремясь реализовать или улучшить последнюю, организации должны обдумать, каким образом их сотрудники смогут эффективно работать в качестве членов команд. Теория командной работы должна быть внедрена в философию организации, поскольку данная форма станет реальностью только в том случае, если сама организация развивает ее и базируется на ней.

Структура команды

Структура команды включает в себя такие переменные, как число, демографический состав и опыт участников. Важным моментом оказывается *многообразие*. Данный термин обычно связан с полом, расой, культурой и возрастом людей. Однако в нашем случае это не совсем верно. Исследования свидетельствуют, что успешные команды отличает многообразие состава, причем последнее (*diversity*) буквально означает «инакость» (*differentness*). Каким же бывает подобное многообразие среди членов команды? Прежде всего информационным и ценностным. Первое касается различий между членами команды относительно того, что они знают и какие когнитивные ресурсы (например, фактические знания, опыт) могут предложить. Успешные команды обычно имеют в своем активе немалый опыт и знания своих членов. Ценностное многообразие отражает более фундаментальные различия между людьми, касающиеся вкусов, предпочтений, целей и интересов. Это может проявляться в назначении команды, готовности быть активным ее участником, в том, насколько она ценится как способ выполнения работы. Информационное и ценностное многообразие можно рассматривать как аналог факторов способностей и реального действия, описанных в главе 5. Джен, Ноткрафт и Нил (Jehn, Northcraft & Neale, 1999) приводят данные, согласно которым информационное многообразие положительно влияет на успешность командной работы, а ценностное снижает удовлетворенность участников своей командой, ослабляет желание остаться в ней и быть ей преданным. Авторы также обнаружили, что влияние многообразия на успешную командную работу зависит от вида задачи. Если выполнение задачи требует высокой скорости и скоординированности усилий, информационное многообразие, скорее всего, не будет положительно сказываться на командной работе.

Одним из первых структуру команды стал изучать Белбин (Belbin, 1981). Он считает, что многообразие отражается в том, какие роли исполняют участники. По мнению Белбина, эффективные команды состоят из людей, роли которых различны и определяются наличием определенных умственных способностей и личностных качеств. Белбин исследовал команды из восьми человек и пришел к выводу о необходимости ряда ролей (рис. 9.2).

1. *Лидер*. Лидер должен отвечать за успешность команды в целом, осознавать ее сильные и слабые стороны, а также следить за тем, чтобы команда в полной мере использовала потенциал каждого участника.

2. *Организатор*. Организатор влияет на усилия команды, обращает внимание на постановку целей и выстраивание приоритетов, стремится структурировать результат ее деятельности. Лидер и организатор вместе определяют направление и конечный продукт деятельности команды.
3. *Исполнитель*. Исполнитель превращает понятия и планы в практические трудовые процедуры, систематически и эффективно реализует согласованные планы.
4. *Генератор идей*. Он предлагает новые идеи и стратегии, акцентируя наиболее важные моменты, пытается найти новые способы решения проблем, стоящих перед командой.
5. *Исследователь ресурсов*. Эта роль имеет отношение к идеям, разработкам и ресурсам вне команды. Исследователь ресурсов устанавливает внешние контакты, которые могут быть полезны команде в ее деятельности.
6. *Контролер-оценщик*. Эта роль предполагает анализ проблем, оценку идей и предложений, что необходимо для сосредоточения команды на задаче. Контролер-оценщик зачастую выполняет функции критика. Чем более многочисленными и сложными становятся предложения, тем важнее эта роль.
7. «*Душа*» команды. Исполняющий роль «души» команды поддерживает остальных членов в их сильных сторонах, помогает им компенсировать свои недостатки, улучшает коммуникацию между участниками, развивая командный дух.
8. *Отделочник*. Исполняющий эту роль ведет активный поиск аспектов работы, которые нуждаются в особом внимании, а также поддерживает в команде ощущение неотложности, настоятельной необходимости.



Рис. 9.2. Восемь командных ролей, расположенных в соответствии с четырьмя командными функциями



«У меня тоже такое странное ощущение, Омар... будто мы плаваем кругами».
Источник: The Far Side ® Gary Larson © 1982 FarWorks, Inc.

Следует напомнить, что, как отмечалось в главе 8, это разные роли, каждая из которых важна для успеха команды в целом, причем участники могут исполнять сразу несколько ролей. В командах, состоящих не более чем из восьми человек, необходимо, чтобы так и было. Как отмечает Белбин, бывает, что в команде есть несколько ролей исполнителей и одни роли чаще совмещаются, чем другие. Скажем, один и тот же человек вполне может выступать в роли исполнителя и отделочника. Вместе с тем не все столь легко совмещается: например, роли «души» команды и контролера-оценщика. Восемь ролей, предложенных Белбином, можно объединить в четыре командные функции:

- лидерство внутри команды;
- выполнение работы;
- внутреннее поддержание команды;
- связь с людьми и ресурсами вне команды.

Фишер, Хантер и Макроссон (Fisher, Hunter & Macrosson, 1998) доказали существование перечисленных выше командных ролей (по Белбину) в командах, состоящих из менее чем восьми человек, а также продемонстрировали, что вероятность принятия участником второстепенной роли зависит от его личностных особенностей.

Командные процессы

Для функционирования команды чрезвычайно важна ее структура. Однако наряду с этим большинство исследований свидетельствуют о важности командных процессов. *Командные процессы* — это операции внутри команды, которые делают воз-

можным ее поступательное и эффективное функционирование. Мы рассмотрим четыре их вида: социализацию, процессы межличностного взаимодействия, общие ментальные модели и принятие решений.

Социализация

Социализация — процесс взаимного приспособления, которое приводит к постепенным изменениям в отношениях между человеком и командой. Благодаря ему человек вливается в команду, пребывает в ней и в итоге покидает ее. Аналогичным образом на саму команду оказывают влияние приход, присутствие и уход участников. Процесс социализации варьируется от формального знакомства с командой до неформальной личной обратной связи между более опытным членом команды и новичком. В последнем случае это похоже на отношения между наставником и протеже, о которых было сказано в главе 6. Новые члены команды могут получать оценку благодаря ненавязчивому контролю со стороны более опытного члена команды либо обращаясь с просьбой об обратной связи: «Что необходимо сделать, чтобы успешно вписаться в эту команду?», «Подхожу ли я для нее?»

Морланд и Левайн (Moreland & Levine, 2001) предлагают концепцию, проясняющую специфику социализации. Она основана на трех психологических понятиях: оценки, преданности и ролевого перехода. Оценка подразумевает попытки команды или одного из ее членов определить и максимизировать ценность друг друга. Это включает в себя определение командных целей, достижению которых можно способствовать, а также оценку того, насколько членство в команде удовлетворит индивидуальные потребности. Таким образом, процесс оценивания — взаимный. Преданность — это лояльность, чувство единства и связи между индивидом и командой. Когда человек предан группе, он принимает ее цели, прилагает усилия для их достижения и испытывает теплые чувства к ней. В ответ команда принимает потребности человека, старается их удовлетворить, тепло к нему относясь. Отношения между индивидом и группой зависят от колебаний в степени преданности, что определяет границы между ролями, которые человек может играть в команде. Когда преданность достигнет определенного уровня, команда и индивид попытаются инициировать ролевой переход. Рисунок 9.3 иллюстрирует изменение в степени преданности команде по мере того как человек проходит пять фаз членства в ней, а именно: исследование, социализация, сохранение, ресоциализация и воспоминание.

На этапе исследования команда ищет людей, которые могут помочь ей в достижении поставленных целей. Индивид же, как потенциальный участник, ищет команду, которая удовлетворила бы его потребности. Когда существует заинтересованность обеих сторон, возникает социализация. На этом этапе новый участник вливается в команду, а та приспосабливается к нему. Это принятие знаменует собой окончание социализации и начало этапа сохранения. Теперь обе стороны стремятся максимизировать свои потребности — в достижении командной цели и удовлетворении индивидуальных нужд. Этот этап длится до тех пор, пока группа и участник отвечают запросам друг друга. Но по мере ослабления взаимной преданности происходит следующий ролевой переход — к ресоциализации. В этот период команда

и индивид вновь пытаются влиять друг на друга, так что потребности первой скорее будут удовлетворены. Если процесс ресоциализации оказывается неудачным, членство в команде завершается периодом воспоминания. Группа вспоминает о заслугах человека в достижении ее целей, а тот — о своем опыте взаимодействия с ней. Со временем чувство взаимной преданности между командой и индивидом стабилизируются, и чаще всего на низком уровне.

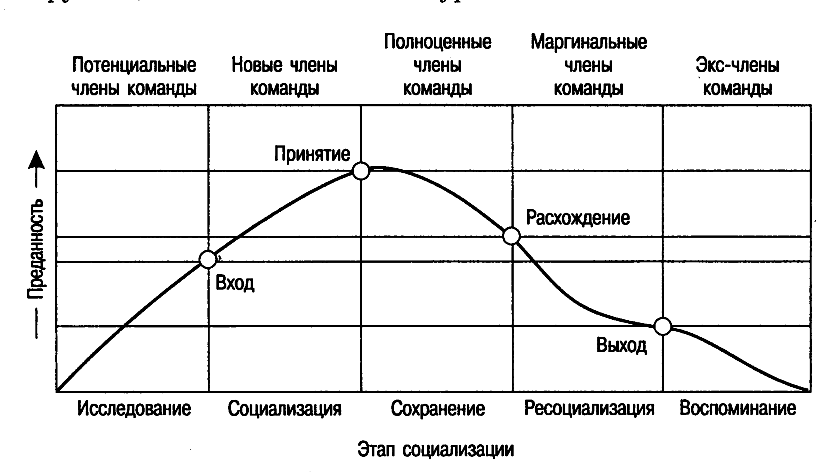


Рис. 9.3. Процесс социализации членов команды. *Источник*: Socialization in Organizations and Work Groups, R. L. Moreland & J. M. Levine, 2001, in Groups at Work (pp. 69–112), edited by M. E. Turner, Mahwah, NJ: Erlbaum

Процесс социализации, как его представляют Морланд и Левайн, раскрывает нюансы и фазы групповой динамики. И индивид, и команда пытаются оказывать влияние друг на друга, чтобы достичь одной и той же цели. Процесс социализации развивается постепенно; период времени, необходимый на нее, зависит от группы и человека. «Жизнь» команды основана на состоянии социализации ее членов, а он постоянно развивается.

Процессы межличностного взаимодействия в командах

Установлено, что данные процессы влияют на успешность функционирования команды. Йетс и Хайтен (Yeatts & Hyten, 1998) выделяют несколько характеристик, присущих исследованным ими успешным командам.

Коммуникация. В добившихся успеха рабочих командах межличностная коммуникация отличается искренностью, непрерывностью и регулярностью. Участники часто встречаются на кратких, неформальных собраниях, где обсуждается проделанная за день работа. Официальные, плановые еженедельные собрания проводятся с тем, чтобы осмыслить успехи команды. Когда кто-то из участников получает новую информацию, она быстро распространяется среди других членов. В успешных группах люди открыто сообщают о своих трудностях и не стесняются обращаться за советом. Они редко утаивают имеющиеся проблемы. В целом постоянная, регулярная коммуникация внутри группы приводит к тому, что команда быстро идентифицирует неподходящие и подходящие для работы ресурсы.

ЗАМЕТКИ 9.1

Организованный конфликт

Конфликт часто считают негативным моментом в отношениях между членами команды, однако это не всегда так. Исследования свидетельствуют и о положительной роли конфликта. Рассмотрим один пример. Университет имеет отличный участок земли, который можно использовать в самых различных целях. Стоявшее когда-то на этом месте старое здание было снесено, в результате чего появилась возможность найти участку новое применение. Многие заинтересованные лица (студенты, преподаватели, выпускники, спонсоры и т. д.) придерживались разных взглядов на то, как следует поступить с землей. Ректор учредил консультативный совет, которому официально поручалось рекомендовать университету форму оптимального использования участка. Однако ректор не хотел, чтобы дискуссия по этому вопросу разделила всех на «партии», например, студентов против преподавателей. Ему не хотелось, чтобы создалось впечатление, будто при принятии окончательного решения он отдает предпочтение какой-либо одной позиции или группировке. Он должен был выбрать в состав консультативного совета трех членов факультета. Список кандидатов сократили до четырех финалистов, в соответствии с их готовностью работать. Среди них оказались два решительных преподавателя, имевших твердую позицию и придерживавшихся сходных точек зрения на проблему использования участка. Ректор выбрал лишь одного из них. Когда (в личной беседе) ректора спросили, почему не были избраны оба преподавателя, тот ответил: «Их рассуждения схожи. Иногда мне кажется, что у них два тела, но один ум». Вот пример ситуации, когда решение было направлено на повышение вероятности конфликта внутри группы с надеждой на то, что он в конечном итоге окажет благотворное действие.

Конфликт. Конфликт внутри любой команды — это неизбежность. Главное, как она с ним справляется, а также отношение команды к нему. Конфликт можно рассматривать либо как нечто, что члены группы активно стремятся подавить, либо в качестве возможности узнать больше друг от друга. Выделяют два вида конфликтов: полезный и конкурентный. *Полезный* имеет отношение к ситуации, когда двое или более участников придерживаются противоположных точек зрения или имеют противоположные интересы, но стремятся понять точки зрения и интересы другой стороны. Члены команды пытаются понять позиции друг друга и достичь взаимовыгодного решения (см. «Заметки 9.1»). Подобные ситуации обычно укрепляют отношения, поскольку участники приобретают уверенность в том, что и будущие конфликты будут разрешены. При *конкурентном* же конфликте участники с противоположными взглядами энергично отстаивают свои позиции и пытаются одержать верх друг над другом. Они выискивают слабые стороны в аргументах других членов команды, не пытаясь скорректировать свои собственные выводы. Они могут прибегать к авторитету вышестоящих лиц, чтобы навязать свое решение. Хотя не все конфликты могут быть выражены в благотворной форме, Йетс и Хайтен обнаружили, что успешные команды стараются сократить число проявлений конкурентной конфликтности.

Сплоченность. *Сплоченность* — это степень привлекательности команды для ее членов, мера готовности участников остаться в группе. Она базируется на двух формах привлекательности — задач команды и членов команды. При сплоченности

любого типа участники чаще обращаются за помощью или прибегают к поддержке других, более опытных в выполнении поставленных задач, людей. Командная сплоченность облегчает принятие решений, поскольку коммуникация между сотрудниками отличается большей открытостью; члены команды свободнее выражают свои мнения и идеи. Однако возможна ситуация, когда сплоченные группы начинают мыслить одинаково и формируется так называемое *групповое мышление* (которое будет вскоре рассмотрено). Тогда новая информация, важная для принятия решений, но воспринимаемая как угроза сплоченности, может быть отвергнута. Проведены также исследования, свидетельствующие, что усиление сплоченности команды является результатом успешного ее функционирования, но не обусловливает его. Вознаграждение, зависящее от общих достижений, обычно повышает сплоченность, а индивидуальное поощрение участников, как правило, — ослабляет. Другие группы и люди, работающие в организации, обычно замечают сплоченные команды и иногда сами выражают желание стать их членами. На функционировании организации такие команды оказывают большее влияние, чем менее сплоченные.

Доверие. Йетс и Хайтен (Yeatts & Hyten, 1998) отмечают, что о доверии мы знаем меньше, чем о других процессах межличностного взаимодействия в команде. *Доверие* — уверенность в том, что даже если вы не контролируете касающееся вас поведение другого человека, он будет действовать в ваших интересах. При высоком уровне доверия члены команды меньше беспокоятся о том, что делают и думают другие, и тратят больше сил непосредственно на выполнение работы. Кроме того, сотрудники, которые испытывают взаимное доверие, скорее готовы позволить более способному члену команды выполнять задачи, с которыми они справляются не столь успешно. Участники, которые не доверяют друг другу, склонны считать, что варианты решений, предлагаемые другими работниками, выгодны лишь некоторым лицам, а не всей команде в целом. Взаимное доверие складывается постепенно, даже в командах со стабильным составом. Это также наиболее «непрочный» из процессов межличностного взаимодействия. Человек, нарушающий групповые нормы, может тут же лишиться доверия коллектива. Установлено (Dirks, 1999), что команды с более высокой степенью доверия функционируют успешнее, чем группы, где мера его низкая. Доверие, по-видимому, влияет на то, как мотивация транслируется в групповой процесс и функционирование. В командах, характеризующихся значительной степенью доверия, мотивация переводится в сотрудничество, совместные усилия и, следовательно, в более высокий уровень успешности выполнения работы, тогда как в противоположном случае она превращается в индивидуальные усилия.

Йетс и Хайтен отмечают, что в условиях профессиональной деятельности названные процессы межличностного взаимодействия взаимосвязаны. Успешные команды характеризуются высоким уровнем коммуникации, конструктивными способами выражения конфликта, сплоченностью и взаимным доверием участников. Хотя не все успешные команды в одинаковой мере демонстрируют описанные процессы, они представляют собой достаточно тонкие и одновременно весьма устойчивые механизмы, облегчающие функционирование группы.

Общие ментальные модели

Понятие **общих ментальных моделей** касается сходства членов команд в том, как они подходят к решению проблем и оценивают потенциальные решения. Считается, что общие ментальные модели влияют на поведение группы. То, как рассуждает человек, отражается в его поведении. Процесс мышления называют также *когнитивным процессом*. Команда — это социальное объединение, в котором ограниченное число людей регулярно взаимодействует для достижения единых целей, за что они несут общую ответственность. Когнитивный процесс (психический) и команда (взаимодействующая общность) связаны с понятием общего когнитивного процесса, или общих ментальных моделей. Оно отражает то, как команда усваивает, хранит и использует информацию (Gibson, 2001).

Кэннон-Бауерс и Салас (Cannon-Bowers & Salas, 2001) рассматривают фундаментальный вопрос о том, что именно является общим для членов команды при образовании ментальных моделей. Выделены четыре глобальные категории: знания, специфичные для задачи; знания, связанные с задачей; знания о товарищах по команде; установки/представления (рис. 9.4). У каждой последующей разновидности знаний больше степень отнесенности к различным задачам. *Информация, специфичная для задачи,* — общие данные, позволяющие членам команды действовать не дискутируя. Она включает в себя информацию об определенных процедурах, последовательности, действиях и стратегиях, необходимых для выполнения задачи. Ее можно распространить только на ситуации выполнения аналогичных задач. *Знания, связанные с задачей,* — общие сведения о процессах, связанных с задачей, которые используются не только при выполнении одной конкретной задачи. Они могут распространяться и на многие другие, предполагающие наличие таких же процессов. *Знания о товарищах по команде* касаются того, насколько хорошо участники понимают друг друга, в том числе особенности выполнения ими своей работы, их склонности, сильные и слабые стороны. Таким образом, члены команды должны иметь представление о распределении коллективного опыта и знаний между участниками. Это помогает дополнять и компенсировать друг друга, прогнозировать действия членов команды и распределять ресурсы в соответствии с имеющимся у работников опытом и знаниями. Последняя категория — *общие установки и представления* — позволяет членам команды сходным образом интерпретировать проблемы, с которыми они сталкиваются. Эти знания усиливают сплоченность, мотивацию и согласие внутри команды. Можно сказать, что общие ментальные модели не сводятся к единому понятию. В эффективных командах общими должны быть все виды знаний, распределенные по четырем категориям.

Кэннон-Бауерс и Салас (Cannon-Bowers & Salas, 2001) указывают на отсутствие одного способа, с помощью которого члены команды «разделяют» общее знание. Что-то должны знать все участники, особенно это касается специфики задачи. Другие знания распределяются между членами команды. Определенная их часть имеет сложный или специализированный характер, и ожидать от всех сотрудников равного владения таковыми нереалистично. Важно, чтобы знаниями располагала команда как единое целое, а не каждый ее член в отдельности. Участники тактических военных и хирургических команд должны обладать общим знанием в полном смысле этого понятия.



Рис. 9.4. Генерализованность четырех видов общих знаний в ментальных моделях

Не менее убедительна, чем данные о связи общих ментальных моделей с эффективностью командной работы, информация о потенциальном вреде «одинакового образа мышления». Такой феномен называют **групповым мышлением**. Так, например, оно привело к военному вторжению на Кубу в 1960-е гг. и крушению космического корабля «Челленджер» в 1980-е. Групповое мышление связано с ослаблением когнитивных процессов, которое вызвано испытываемым членами команды ощущением внешней угрозы. Недостатками принятия решений в этих условиях оказываются неполное рассмотрение вариантов и альтернатив, недостаточный поиск информации и ее избирательная обработка. Групповое мышление — это модель, когда члены команды считают согласие более важным, чем рациональное, независимое суждение. Симптомами подобной ситуации могут служить иллюзия уязвимости команды, ошибочное предположение, показная командная мораль, стереотипное восприятие противоположных групп, иллюзия группового единодушия, а также появление процесса, препятствующего рассмотрению командой альтернативных точек зрения. В таком «заблокированном» состоянии команда не способна правильно воспринимать окружающее и выискивает подтверждение угрозы. Чой и Ким (Choi & Kim, 1999) отмечают, что групповое мышление принято рассматривать как фактор, негативно влияющий на уровень успешности. Этот термин используется относительно таких неудач, как вторжение на Кубу. Однако хотя некоторые аспекты группового мышления (подавление противоположного мнения) связаны с негативным функционированием команды, другие (например, устойчивое ощущение групповой идентичности) — с позитивным. Тернер и Хорвиц (Turner & Horvitz, 2001) пришли к выводу, что групповое мышление более типично для команд, обладающих устойчивым ощущением социальной идентичности. В подобных случаях участники ощущают необходимость поддержать команду, ее действия

и повысить свою оценку. Кроме того, они стремятся защитить ее имидж. Когда тот поколеблен в связи с коллективной угрозой, члены команды стремятся прийти к согласованному мнению относительно этой опасности, а потому еще более сплачиваются как «истинные» члены команды. Угрожающая ситуация для отдельного участника обычно не приводит к групповому мышлению в такой же мере, как угроза команде в целом.

Обобщая сказанное, можно отметить, что для эффективного функционирования рассматриваемой группы необходимо, чтобы ее члены опирались в своих действиях на сходные или взаимодополняющие знания, однако при субъективной угрозе команде групповое мышление оказывает противоположное действие и может спровоцировать нежелательное поведение.

Хотя исследований, посвященных общим ментальным моделям, проводится все больше, нам еще многое предстоит узнать о процессе формирования «ментальности команды», а также о том, как она влияет на успешность функционирования той. Маркс, Заккаро и Мэтью (Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2000) обнаружили, что общие ментальные модели обеспечивают команду единой системой восприятия новых условий, их интерпретации и реагирования на них. Однако в типичных, обыденных ситуациях общие ментальные модели не являются столь важным фактором успешности команды. Мохаммед и Дамвил (Mohammed & Dumville, 2001), а также Ренч и Климоски (Rentsch & Klimoski, 2001) позволили нам лучше понять распространенное представление о том, что «великие умы думают одинаково».

Принятие решений в командах

Как утверждает Гуццо (Guzzo, 1995), принятие командных решений отличается от индивидуальных решений, поскольку информация обычно неравномерно распределена между участниками и нуждается в интеграции. Выбор осложняется необходимостью задействовать подчас различающиеся мнения членов команды. Процесс интеграции обычно включает преодоление неопределенности, различий в статусе участников и неспособности одного работника оценить значимость информации, которой он владеет. Неопределенность, ограниченные сроки, большие трудовые нагрузки и другие факторы могут стать источником стресса, который влияет на способность группы выполнять ее задачи.

Холленбек, Лепайн и Илген (Hollenbeck, LePine & Ilgen, 1996) описывают разработку *многоуровневой* теории принятия решений в командах. Она называется так потому, что эффективность его связана с качествами людей, составляющих команду, характеристиками пар внутри нее, а также с тем, как группа функционирует в качестве единого целого. Теория основана на трех понятиях.

1. Степень информированности членов команды о проблеме, которую они оценивают, называемая командной информированностью.
2. Команды состоят из людей, чьи способности принимать точные решения различны: одни обычно принимают ошибочные, а другие верные решения. Понятие валидности персонала отражает средний уровень способности отдельных членов команды выбирать правильный путь.

3. Диадная восприимчивость. Лидеру команды часто приходится прислушиваться к мнениям или рекомендациям ее членов. Отношения между лидером и каждым участником образуют диаду. При принятии окончательного решения лидеру нужно быть восприимчивым к значимости рекомендаций каждого из членов. Таким образом, эффективный лидер при принятии решения знает, мнению кого из членов команды следует уделить большее внимание.

Представленная выше теория была проверена с использованием смоделированных на компьютере сценариев военного управления, при этом команду просили определить уровень опасности, которую представляет неопознанный летательный аппарат. Результаты показали, что понятия командной информированности, валидности персонала и диадной восприимчивости объясняли большую долю дисперсии, чем другие понятия. Авторы сделали вывод, что ключевыми требованиями к эффективному принятию решений в командах являются получение точной информации, разработка адекватных рекомендаций, а также включение их в общее решение команды.

Виртуальные команды

Последние достижения в области компьютерных технологий и электронных систем коммуникации открывают путь для такого социального взаимодействия, которое прежде была невозможно. Отсутствие границ в киберпространстве привело к обнаружению нового измерения — «виртуальной» среды. *Виртуальное* — значит «существующее субъективно, но не фактически». Более емкое определение этого феномена выражается в слове «почти». Одной из областей применения технологии электронной коммуникации являются *виртуальные команды*. С точки зрения Аволио (Avolio et al., 2001), они характеризуются рядом свойств. Во-первых, коммуникация между членами команды происходит благодаря электронным средствам связи. Такой процесс может протекать по множеству каналов: в форме текстовой, графической, аудио- и видеокоммуникации. Во-вторых, члены команды обычно географически рассредоточены. Они могут находиться в разных городах, в разных государствах, даже на разных континентах. Достаточно распространенной является ситуация, когда они вообще не встречаются друг с другом лично. В-третьих, члены виртуальных команд могут взаимодействовать синхронно или асинхроннно. Первое отмечается, когда члены команды общаются одновременно, например в чате или на видеоконференциях (см. «Заметки 9.2»). Асинхронное взаимодействие происходит, когда коммуникация между членами команды протекает не в одно время: например, с помощью электронной почты или электронной «доски объявлений». Аволио и др. указали на главные различия между традиционными и виртуальными командами: «Если мы рассмотрим все команды как континуум, на одном конце окажутся те, что относятся к одной организации, расположенные в одном месте и регулярно взаимодействующие непосредственным образом. На другом — команды людей из разных организаций, различных географических регионов, культур и временных зон, людей, взаимодействующих с помощью компьютера» (Avolio et al., 2001; p. 340).

ЗАМЕТКИ 9.2

«Когда выходить на связь?»

Одно из последствий глобализации бизнеса – большее осознание разницы во времени между городами из различных регионов мира. Существует 24 временных пояса. В континентальной области США между Восточным и Западным побережьем разница во времени – 3 часа. Это может стать досадной помехой в бизнесе, связывающем разные пояса, когда речь идет о традиционно рабочих часах – с 8.00 до 17.00. Однако «досадная помеха» может превратиться в серьезное препятствие для ведения дел на международном уровне. Использование электронной коммуникации позволяет проводить асинхронные собрания виртуальных команд. Однако иногда их членам приходится вести переговоры синхронно: общаться друг с другом «в одно и то же время». Каково же это время?

Я знаю одну международную компанию, имеющую офисы в Нью-Йорке, Рио-де-Жанейро, Риме и Сиднее. Выбрать удобное время, когда члены команды могли бы пообщаться друг с другом, было непросто. В конечном счете они договорились о следующем графике еженедельных селекторных совещаний: 6.00 в Нью-Йорке, 8.00 в Рио-де-Жанейро, 12.00 в Риме и 21.00 в Сиднее. Нью-йоркскому участнику не нравился ранний час, а члену команды из Сиднея – поздний. Однако любое другое время казалось еще менее удобным. Вопрос осложнялся еще и тем, что в одних городах осуществлялся переход на «летнее» и «зимнее» время, а в других – нет. Кроме того, в некоторых местах время может отличаться на полчаса, а не на час. Например, когда в Нью-Йорке 9 часов утра, в Калькутте – 19.30. Большинство людей во всем мире работают днем, а ночью – спят. Однако в связи с глобализацией бизнеса «дневное» и «ночное» время во многом теряют свое привычное значение.

Виртуальные команды сталкиваются с теми же трудностями, что и обычные: например, как сформировать общие ментальные модели, оценить результаты, достичь большей сплоченности. Общие ментальные модели особенно важны для создания в команде ощущения согласованности относительно коллективных объяснений и намерений. Участники должны узнать о жизни, устремлениях и целях друг друга. Им также нужно в равной мере понимать, каковы препятствия, с которыми сталкивается команда, каковы нормы поведения в группе, чего ее члены ожидают друг от друга с точки зрения индивидуального вклада в командную работу. Этого необходимо достичь, хотя члены команды даже никогда не встречались лично.

Вейсбанд и Атуотер (Weisband & Atwater, 1999) отмечают, что, поскольку члены виртуальных команд не могут использовать социальные и невербальные стимулы при знакомстве друг с другом, установление сплоченности происходит медленно. Взаимодействие между участниками виртуальных команд зачастую основывается не столько на построении отношений, сколько на логике и требованиях задачи. Кроме того, между членами команды могут существовать культурные различия, связанные с необходимостью устанавливать межличностные отношения до выполнения задачи.

Понятие виртуальной команды нарушает многие принципы традиционной организационной структуры. Наиболее существенно это сказывается на вопросах контроля деятельности работников. Касио (Cascio, 1999) утверждает, что менеджеры, участвующие в деятельности таких команд, задаются вопросом: как руководить

сотрудниками, если их даже нельзя увидеть? Визенфелд, Рагурам и Гаруд (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999) исследовали различные аспекты виртуальных команд в процессе работы. Они описали профессиональную конференцию лиц, в обязанности которых входило руководство виртуальными программами в их организациях. Эти координаторы виртуальных рабочих команд сообщили, что главным препятствием для развития подобной формы в их организациях явилось сопротивление менеджеров — тех, кто должен был руководить виртуальными работниками. По словам координаторов, сопротивление управленцев среднего звена снижает частоту участия работников в виртуальных программах и успешность таковых. Визенфелд и др. также отмечают, что степень удовлетворенности и продуктивности работников как членов виртуальных команд тесно связана с тем, являются ли супервизоры такими же виртуальными фигурами. Виртуальные работники, находившиеся под начальством таких же менеджеров, в большей мере ощущали, что им доверяют, выше была степень их удовлетворенности и продуктивности, а также слабее ощущение, что их виртуальный статус негативно повлияет на их карьерный рост. В том же случае, когда супервизоры были обычными (работали в централизованных офисах), виртуальные работники оказались менее удовлетворенными и чаще считали, что работа виртуальной команды может оказать негативное влияние на их карьеру.

Нам еще предстоит увидеть, как виртуальные технологии отразятся на работе в будущем. Современные тенденции свидетельствуют, что они по-прежнему будут применяться, особенно в сфере глобального бизнеса. Затраты на международные переезды сами по себе делают технологии виртуальной работы реальной альтернативой. Вполне вероятно, что будущие успехи в области электронной коммуникации приведут к более широкому использованию виртуальных рабочих команд. Растущее количество публикаций на эту тему (например, Lipnack, 2000; Heneman & Greenberger, 2002) указывает, что такой способ работы вовсе не кратковременное увлечение.

Отбор персонала для команд

Не все из тех знаний об отборе работников в организации, какими располагают И/О психологи, можно перенести на процедуры создания команды. При традиционном подходе с применением методов анализа работы выделяются знания, навыки и способности, необходимые для индивидуального успеха в выполнении работы, однако эти методы обычно нечувствительны к социальному контексту, в котором осуществляется работа. Группы или команды по определению являются социальными сущностями, которые взаимодействуют в более широком общественном контексте. Климоски и Джонс (Klimoski & Jones, 1995) считают, что выбор членов команды на основании только знаний, навыков и способностей, необходимых для индивидуального выполнения задачи, недостаточен, чтобы достичь оптимальной эффективности командной деятельности. Например, Гуццо и Ши (Guzzo & Shea, 1992) указывают на значительный интерес к использованию методики Майерс—Бриггс (*Myers—Briggs Type Indicator*) (с помощью которой оценивается когнитив-

ный стиль) для подбора членов команды. Кроме того, задействуются те качества участников, которые способствуют функционированию группы. Необходимо уделять внимание таким фактором группового процесса, как способность к обучению, устойчивость к стрессу и склонность к риску.

Для успешного подбора членов команды необходимо определить наилучшее сочетание кадров, обеспечивающее эффективность командной работы. Таким образом, требования к отдельным кандидатам предполагают, что те дополняют других членов команды. Чтобы суметь правильно собрать людей вместе, требуется учесть факторы, связанные с межличностной совместимостью. Формулирование требований к членам команды предполагает идентификацию и оценку соответствия участников по личностным особенностям и ценностям. Прито (Prieto, 1993) отмечает, что для оптимального функционирования группы особенно важны следующие пять социальных навыков ее членов. Каждый участник должен:

1. Завоевать расположение группы.
2. Повышать сплоченность группы.
3. Усвоить групповое самосознание.
4. Разделять групповую идентификацию.
5. Управлять тем, как его воспринимают другие члены группы.

Мы также исследуем отношения между личностными переменными и эффективностью команды. Барри и Стюарт (Barry & Stewart, 1997) отмечают, что экстраверты воспринимаются другими членами команды как участники, оказывающие большее влияние на функционирование группы, чем интроверты. Таким образом, более сдержанным сотрудникам труднее заставить команду принять их идеи и предложения. Аналогичные результаты, касающиеся способностей, получили Янц, Колкуит и Ноу (Janz, Colquitt & Noe, 1997). Они указывают, что особенно одаренные члены команды нередко испытывают фрустрацию, когда вынуждены работать в одной команде с менее одаренными. Интроверты, чей уровень способностей высок, склонны испытывать раздражение и тревогу, пытаясь оказывать влияние на процесс и результаты функционирования команды. Получены также данные о том, что экстраверсия и эмоциональная стабильность прогностичны в отношении успешности действий команды и ее жизнеспособности (способности команды поддерживать свое существование) (Barrick, Stewart, Neubert & Mount, 1998). Нойман и Райт (Neuman & Wright, 1999) распространили валидность личностных факторов «Большой пятерки» на прогнозирование успешного функционирования команды. Авторы обнаружили, что факторы сознательности и дружелюбия могут выступать в качестве предикторов различных параметров командной работы, а фактор дружелюбия связан с рейтинговыми оценками навыков межличностного взаимодействия участников. Стивенс и Кэмпион (Stevens & Campion, 1999) разработали письменный тест для подбора членов команды. Знания, навыки и способности, измеряемые с помощью этого теста, включают в себя готовность к сотрудничеству при решении проблем, индивидуальные особенности планирования разрешения конфликтов и коммуникаций. Показатели теста оказались прогностичными в отношении данных руководителями и коллегами рейтинговых оценок командной работы

и общей успешности ее выполнения. Неожиданностью явилось то, что результаты теста командной работы оказались тесно связанными с результатами традиционных тестов способностей, а это значит, что новый тест командной работы содержит значительный компонент интеллектуальных способностей. Следовательно, лица, признанные эффективными членами команды, демонстрируют высокий уровень общих интеллектуальных способностей. Этот вывод, полученные на уровне команды, подтверждает результаты, которые выявлены на уровне индивида (см. главу 4).

В целом результаты исследований свидетельствуют, что общительные люди, обладающие доминантностью, оказывают значительное влияние на функционирование команд, однако группам, состоящим лишь из таких людей, может мешать их внутренняя динамика. Хотя исследования указывают на то, что факторы действия играют определяющую роль в успехе команды, способности также нельзя сбрасывать со счетов. Когнитивные и специальные навыки столь же необходимы. Лок и др. приводят слова руководителя одного предприятия: «Сотрудничество некомпетентных людей, какими бы старательными и благонамеренными они ни были, не может быть успешным» (Locke et al., 2001; p. 503).

Обучение для работы в команде

Логика командного обучения такова же, что и в индивидуальном обучении, однако механизмы его несколько отличны. Процесс обучения начинается с анализа работы или задачи, но теперь уже на командном уровне. Салас и Кэннон-Бауерс (Salas & Cannon-Bowers, 1997) рассматривают это как распространение традиционного анализа задачи на те задания, которые требуют скоординированных усилий. Экспертов просят предоставить информацию (например, рейтинговые оценки трудности, важности) по каждой из задач, при выполнении которой члены команды зависят друг от друга. Затем полученная информация используется для определения целей командного обучения и разработке реалистичных практических упражнений.

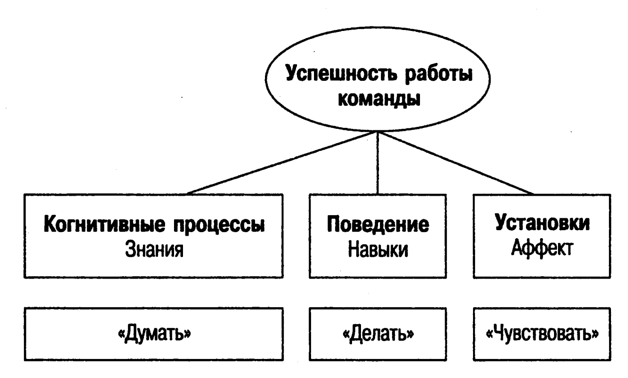


Рис. 9.5. Структура командного обучения. *Источник*: Methods, Tools, and Strategies for Team Training, E. Salas & J. A. Cannon-Bowers, 1997, in Training for a Rapidly Changing Workplace, edited by M. A. Quinones & A. Ehrenstein, Washington, DC: American Psychological Association

Результаты анализа командной задачи позволяют получить информацию о знаниях, навыках и установках, которыми должны обладать участники, чтобы достичь успеха. Салас и Кэннон-Бауерс рассматривают эти три элемента следующим образом: для структуры обучения необходимо *думать, делать* и *чувствовать* (см. рис. 9.5). Определение критериев командной эффективности позволяет правильно выбрать содержание и методы обучения членов группы. Обучающие мероприятия направлены на то, чтобы создать у них общие ментальные модели и структуры знаний. Они призваны формировать у членов команды единые способы анализа информации и принятия решений. Кэннон-Бауерс и Салас (Cannon-Bowers & Salas, 1997) утверждают, что в следующем десятилетии будет происходить бурное развитие компьютерных сетевых возможностей для обучения команд. Такие технологии, как телеконференции (или дистантное обучение), позволяют находящимся в разных точках пространства членам команды получать обратную связь, касающуюся успешности работы.

Многое из того, что мы знаем о командном обучении, напрямую или косвенно известно из исследований в военной сфере. Там впервые были применены передовые технологии обучения (например, интеллектуальные системы), а также стратегии командного обучения, например кросс-обучение. Последнее основано на предположении, что наблюдение за выполнением задач товарищами по команде и практика решения этих задач должны привести к пониманию членами команды обязанностей друг друга и улучшению координации. Наши знания о командном обучении в значительной мере являются результатом деятельности И/О психологов, работающих в военной сфере.

Оценка выполнения работы в команде

Глава 7 была посвящена оценке выполнения работы по преимуществу отдельными сотрудниками. Однако некоторые проблемы, обнаруженные на индивидуальном уровне анализа, имеют свои аналоги и на командном. Кроме того, последний включает некоторые дополнительные факторы, отсутствующие на уровне индивидов.

Главный вопрос при оценивании командной работы связан с тем, насколько снизится успешность выполнения работы в команде у отдельных работников. Участник может прийти к выводу о том, что в более широком контексте команды менее усердная работа отдельного человека не будет замечена, или о том, что другие сотрудники станут работать лучше, чтобы достичь хорошего уровня командного исполнения. Для обозначения этого феномена используют термин **социальная пассивность** (*social loafing*), который характеризует демотивирующее влияние на работников группового или командного контекста. Когда внимание акцентируется на результатах деятельности группы, работники менее склонны связывать свой собственный вклад (времени, сил и навыков) с признанием и вознаграждением, которые они получают (Karau & Williams, 2001). У членов команды оказывается меньше стимулов для усердия. Лок и др. (Locke et al., 2001) выявили три пути влияния недостатка индивидуальных стимулов на социальную пассивность.

- *«Паразитирование»*. В некоторых ситуациях социальная пассивность обусловлена желанием извлечь выгоду из работы других членов, не прилагая собственных усилий. Когда командная задача делает индивидуальный вклад анонимным, а вознаграждение делится поровну, участники могут ослабить собственные усилия, но при этом претендовать на равное вознаграждение. Таким образом, социальная пассивность более вероятна в том случае, когда члены команды считают, что индивидуальный вклад каждого определить невозможно.
- *Эффект «простофили»*. Когда условия позволяют членам команды «паразитировать», некоторые участники могут решить, что и другие члены команды будут вести себя аналогичным образом. Чтобы не быть «простофилей» и не работать больше остальных, человек ослабляет свои усилия и подстраивается под низкий уровень, ожидаемый от других участников. Малви и Клейн (Mulvey & Klein, 1998) наблюдали эффект «простофили» в исследовании студентов колледжа, работавших над командными учебными заданиями.
- *Ощущение себя работником, без которого можно обойтись*. В некоторых случаях социальная пассивность является результатом представления человека о том, что без него можно обойтись. Члены команды могут считать, что без них вполне обойдутся, если в команде есть более способные работники, готовые выполнить задачу, или когда прилагаемые ими усилия, с их точки зрения, чрезмерны, поскольку дублируют действия других участников. Чувствуя, что команда обойдется и без них, ее члены обычно расхолаживаются.

Лок и др. (Locke et al., 2001) отмечают, что описанные выше формы социальной пассивности имеют следующие общие особенности:

- отдельных членов команды волнует их вклад в успех команды;
- члены команды надеются, что их усилия будут вознаграждены;
- командная работа может ослабить связь между индивидуальными усилиями, вкладом в успех команды и персональными результатами (см. «Заметки 9.3»).

Таким образом, хотя для достижения общекомандного успеха важны эффективные процессы (например, взаимодействие, доверие, сплоченность), группу образуют отдельные работники, а многие виды организационного вознаграждения (зарплата, карьерный рост) имеют индивидуальный характер.

Не все исследования, посвященные оценке командной работы, сводятся к изучению социальной пассивности. Было обнаружено, что оценки коллег эффективны не только на индивидуальном уровне, они также оказывают позитивное влияние и на уровне команды. Драскат и Уолф (Druskat & Wolff, 1999) установили, что оценки коллег, направленные на развитие оцениваемых членов в рабочих командах, положительно воздействуют на открытую командную коммуникацию, сосредоточенность на задаче и отношения между членами группы. По мере исследования оценки командной работы мы получим более твердую основу для анализа возможности обобщения результатов, полученных прежде при оценивании отдельных работников.

ЗАМЕТКИ 9.3

Команды в образовании

Попадали ли вы когда-нибудь в класс, где одним из обязательных требований учебного курса является участие в каком-нибудь командном проекте или в командной презентации? Каковы ваши впечатления от этого опыта? Было ли вам трудно собрать всех членов команды в одно время? Как вы решили, кто и за что отвечает в команде? Было ли у вас ощущение, что каждый добросовестно выполняет свою часть работы? Не замечали ли вы за членами команды социальной пассивности? Должен ли был каждый участник оценивать вклад остальных в конечный результат общекомандной работы? Все ли в группе получили одинаковые оценки за достигнутое? Командная форма находит все большее распространение в обществе [Лок и др. (Locke et al., 2001) называют этот феномен «группизмом»]; и ее использование в образовании как механизма обучения также расширяется. Если вы когда-либо во время обучения принимали участие в командном проекте, то члены вашей команды, вероятно, были учащимися из вашего же класса. Однако недавно возник новый подход к высшему образованию в сфере бизнеса, когда студенты проходят всю программу обучения (не просто в классе) как одна команда. Эту группу называют «когортой». Каждый год принятые в университет студенты считаются когортой, все они прослушают одни и те же курсы в той же последовательности и завершат обучение в одно время, как единая группа. Ожидается, что студенты будут поддерживать отношения и после учебы, делясь опытом, касающимся применения полученного образования на своей работе. Понятие когорты в образовании призвано способствовать обучению студентов друг у друга, а также продолжению образованию каждого из них после завершения обучения в вузе.

Заключение

Для перехода с индивидуального на командный уровень анализа работы необходимо пересмотреть свои представления о многих аспектах И/О психологии. Кроме того, если некоторые понятия можно напрямую перенести с одного уровня на другой, некоторые процедуры могут быть несопоставимы (например, Campion, Papper & Medsker, 1996). Как отмечалось в главе 7, одна из целей оценки работы — определить различия между людьми в успешности выполнения профессиональной деятельности и поощрять их дифференцированно. Стремясь же к командной работе и к ощущению единства между членами команды, мы *не* должны выделять «лучших» участников. Нужно развивать процессы оценки и вознаграждения, когда все члены группы рассматривались бы как единое целое, а не отдельные люди. Организации получают то, что заслужили. Если они решают оценивать и вознаграждать индивидуальную работу, тогда им не следует жаловаться на недостаток командной работы и кооперации между своими работниками (Kerr, 1995). Я убежден, что И/О психология должна приступить к изучению необходимости новых психологических понятий при исследовании командной работы, а также надобности применения к исследованию командной работы уже существующих понятий с неизвестной валидностью.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Компания *Grenoble marketing*

Для компании *Grenoble Marketing* этот год выдался трудным в финансовом отношении. Компания занималась дизайном печатной рекламы и телевизионных рекламных роликов. Однако с падением цен на рынке все больше клиентов стали ограничивать расходы на рекламу своей продукции. Сотрудники компании делились почти пополам на тех, кто занимается печатной, и тех, кто занят электронной (телевизионной) рекламой. Команду «печатников» называли «чернильниками», а команду «электронщиков» – «ТВ-ленд». Фактически работники этих двух команд редко взаимодействовали друг с другом. Для разных сторон рекламного бизнеса требовались различные навыки. Обе команды независимо друг от друга старались уговорить вице-президента компании, Энтони Прицциo, нанять кого-нибудь, кто бы смог получить новые заказы, генератора нового бизнеса. Прицциo знал, что при нынешней финансовой ситуации получить от президента *Grenoble Marketing* разрешение на новое рабочее место будет непросто. Однако, к его радости, начальник сообщил, что компания не против появления новой должности. Прицциo собрал членов обеих команд на совместное совещание, что бывало нечасто. Он сообщил им, что президент только что санкционировал создание дополнительной должности в компании; занимающий ее будет ответственным за разработку новых направлений в бизнесе. Однако поскольку печатная и электронная реклама имеют множество различий, вряд ли можно будет найти человека, который был бы достаточно квалифицирован в обеих областях. Иными словами, по всей вероятности, одна команда получит новую должность, а другая нет. Прицциo решил устроить то, что он назвал «здоровой конкуренцией» между двумя командами. Каждой требовалось привлечь и предложить для найма своего кандидата. Прицциo же затем взял бы на себя ответственность выбрать лучшего из двух. Таким образом, каждой команде следовало выдвинуть как можно более сильного претендента.

Команды принялись искать нового человека. Вакансию стали рекламировать. К рекрутингу подошли со всей ответственностью. Очень быстро команда «ТВ-ленд» нашла своего кандидата. Это был опытный специалист в области телевизионной рекламы, человек, работавший на конкурента компании *Grenoble Marketing* и желающий сменить место работы. Все члены команды были довольны своим выбором и не без оснований считали, что и на Прицциo кандидат произведет благоприятное впечатление. «Чернильники» же мешкали с выдвижением кандидата. У них появились два претендента, которые раскололи команду на противоположные лагеря. Один из кандидатов был признанным авторитетом в области печатной рекламы и славился своим умением добывать деньги. Вторым оказался молодой и менее опытный специалист, который тем не менее создал чрезвычайно креативную и эффективную рекламу. Ему была присуждена премия за новаторство в области печатной рекламы, это был кандидат, которого не следовало упускать.

Прицциo попросил «чернильников» принять решение, но ни одна из группировок не отступала от своих предпочтений. В команде были глубокие разногласия. Каждая из сторон обвиняла другую в давлении, в игнорировании очевидных достоинств выбора противника, в «подрыве» шансов на выигрыш соревнования с «ТВ-лендом». Члены команды «чернильников» осознавали, что участвовали в *двух* соревнования: одном внутри собственной команды и в другом – с "ТВ-лендом". Кто-то предложил выдвинуть сразу двух кандидатов на рассмотрение Прицциo. Эту идею отвергли, заметив: «Если мы даже не можем решить, кто нам нравится больше, почему бы Прицциo не иметь дело с «ТВ-лендом»? Они-то знают, кто им нравится». Звучало предложение попросить руководителя нанять обоих кандидатов от «чернильников», поскольку каждый из них был хорош в своем роде. Эта идея также была подвергнута критике. Один из сотрудников заявил: «Почему бы не предложить Прицциo утвердить сразу

трех кандидатов, поскольку все они просто великолепны? Потому что у нас есть деньги только на одного – вот почему!» Команда «ТВ-ленд» узнала о конфликте среди «чернильников». Эта новость их порадовала; они были уверены, что конфликт лишь повышает шансы их кандидата. Того же мнения придерживался один из ведущих специалистов «чернильников»: «ТВ-ленду» не нужно нас громить. Мы сами себя громим». Тем временем Приццио ждал ответа.

Контрольные вопросы

1. Как вы считаете, благотворна ли для компании *Grenoble Marketing* предложенная Приццио концепция «здоровой конкуренции» или же намеренное противопоставление команд друг другу неизбежно приведет к разногласиям? Почему?
2. Должны ли «чернильники» сплотиться вокруг одного из двух кандидатов «ради блага команды» или же конфликт внутри нее может принести пользу всей компании?
3. Рассмотрите понятие уровня анализа. Может ли в этом случае произойти так, что команда «выиграет», а организация «проиграет» (или наоборот)? Почему?
4. Каковы в данной ситуации признаки группового мышления и какие организационные факторы ему способствуют?
5. Если бы вы были советником президента компании *Grenoble Marketing*, что бы вы порекомендовали для обеспечения долгосрочного успеха компании?

ГЛАВА 10

Организационное поведение и установки[1]

В предыдущих главах рассматривались некоторые концептуальные подходы к организациям и командам, включая структуру и конфигурацию, а также социальные механизмы, позволяющие им функционировать. Эта глава посвящена различным психологическим феноменам внутри организации. В частности, мы сосредоточим внимание на понятиях, не только имеющих теоретическую ценность, но и, как показывают исследования, влияющих на целый ряд практических вопросов, связанных с трудовым поведением.

Главу откроет рассмотрение трех важных установок сотрудников в отношении к своей работе: удовлетворенность работой, вовлеченность в деятельность организации и преданность ей. В последующих разделах психологические конструкты, представляющие область организационных аттитюдов и поведения, будут рассмотрены более подробно.

Удовлетворенность работой

Удовлетворенность работой отражает меру удовольствия, которое работник получает от своей работы. Поскольку работа — это один из основных видов деятельности в нашей жизни, удовлетворенность ею уже давно интересует И/О психологов. Профессиональная деятельность может вызывать у работника самые разные чувства. Так, 100 лет назад условия труда были неприемлемыми по сегодняшним меркам. Нередко работа выполнялась в опасных условиях, рабочий день был очень длинным, не было кабинетов с кондиционерами, а социальных благ, которые сегодня мы воспринимаем как нечто само собой разумеющееся, например оплачиваемые отпуска, медицинское страхование, пенсии, не существовало. Можно было бы предположить, что сегодняшние сотрудники, работающие в благоприятных условиях труда, удовлетворены своей работой; однако это не так. Одним работа приносит удовольствие, другие считают свою работу «каторгой». Чем это можно объяснить? Ответ связан с индивидуальными различиями в ожиданиях, и в частности в степени соответствия работы ожиданиям. Существуют значительные различия в том, чего люди ждут от своей работы, и соответственно — различия в реакциях на нее. Как отмечает Халин (Hulin, 1991), «одних ответственная работа может не

[1] Аттитюды. — *Примеч. науч. ред.*

удовлетворять из-за стресса и проблем, сопряженных с ответственностью; для других ответственность может быть источником положительных эмоций. Одним трудная работа нравится из-за тех чувств, которые приносит выполнение трудных задач; для других эта внутренняя удовлетворенность не важна» (p. 406). Считается, что различия в подобных предпочтениях связаны с индивидуальным опытом развития и уровнем притязаний.

Исследования свидетельствуют о том, что у людей формируются определенные чувства по отношению к своей работе, а также к ее отдельным параметрам или аспектам, например к начальнику, коллегам, возможностям карьерного роста, зарплате и т. д. И/О психологи разграничивают эти два уровня переживаний, выделяя соответственно *глобальную удовлетворенность работой* и *удовлетворенность аспектами работы*. Измерению удовлетворенности работой посвящено множество исследований. Наиболее широко используемые методики оценки удовлетворенности работой — это Дескриптивный индекс работы (*Job Descriptive Index;* Balzer, Smith & Kravitz, 1990) и Миннесотский опросник удовлетворенности (*Minnesota Satisfaction Questionnaire;* — Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). Один из вариантов Миннесотского опросника удовлетворенности представлен на рис. 10.1.

Бриф (Brief, 1998) предлагает интегративную модель удовлетворенности работой (см. рис. 10.2). Согласно этой модели, существуют определенный личностный параметр, влияющий на чувство удовлетворенности работой. Райт и Стоу (Wright & Staw, 1999) называют этот личностный параметр *позитивным аффектом*. Люди с высоким уровнем позитивного аффекта отличаются активностью, живостью, энтузиазмом, воодушевленностью, заинтересованностью. Они оптимистично смотрят на жизнь, склонны рассматривать неудачи как временные трудности, обусловленные внешними обстоятельствами, проявляют большую настойчивость. Люди с низким уровнем позитивного аффекта более пессимистично смотрят на жизнь, «воспринимают стакан наполовину пустым, а не наполовину полным». Второй компонент модели удовлетворенностью работой — объективные условия труда. Это фактическая основа работы, включающая уровень заработной платы, часы работы, физические условия труда. Вместе эти два компонента (уровень позитивного аффекта и объективные условия работы) формируют оценку или интерпретацию условий работы. При интерпретировании учитывается множество факторов, в том числе адекватность оплаты выполняемой работе, уровень профессионального стресса, соответствие работы способностям и навыкам человека. В целом оно порождает чувство одобрения или неодобрения, симпатии или антипатии, расположения или нерасположения и т. д., которое является основой для формирования установки по отношению к работе (удовлетворенность). В одном из исследований (Judge, Bono, & Lock, 2000) была подтверждена валидность модели удовлетворенности работой как результата влияния личностных качеств и характеристик работы.

На протяжении всей истории исследования удовлетворенности работой относительная значимость диспозиционных факторов (т. е. позитивного аффекта), объективных характеристик работы и роли процесса интерпретации в формировании отношения к работе оценивались по-разному. Сегодня признается значимость всех трех компонентов.

Спросите себя: Насколько я удовлетворен этим аспектом своей работы?

1 – Очень удовлетворен – означает, что я очень удовлетворен этим аспектом своей работы.

2 – Удовлетворен – означает, что я удовлетворен этим аспектом своей работы.

3 – Не знаю – означает, что я не могу решить, удовлетворен я или не удовлетворен этим аспектом своей работы.

4 – Не удовлетворен – означает, что я не удовлетворен этим аспектом своей работы.

5 – Очень не удовлетворен – означает, что я очень не удовлетворен этим аспектом своей работы.

На моей нынешней работе я следующим образом отношусь к...	1	2	3	4	5
1) возможности быть постоянно занятым;	❑	❑	❑	❑	❑
2) возможности работать одному;	❑	❑	❑	❑	❑
3) возможности время от времени выполнять разные задачи;	❑	❑	❑	❑	❑
4) возможности быть «кем-то» в компании;	❑	❑	❑	❑	❑
5) тому, как мой начальник относится к подчиненным;					
6) компетентности моего непосредственного начальника при принятии решений;	❑	❑	❑	❑	❑
7) возможности делать то, что не вступает в противоречие с моей совестью;	❑	❑	❑	❑	❑
8) тому, как моя работа обеспечивает постоянную трудовую занятость;	❑	❑	❑	❑	❑
9) возможности делать что-то для других людей;	❑	❑	❑	❑	❑
10) возможности указывать людям, что нужно делать;	❑	❑	❑	❑	❑
11) возможности использовать свои способности;	❑	❑	❑	❑	❑
12) тому, как политика компании реализуется на практике;	❑	❑	❑	❑	❑
13) зарплате и объему выполняемой мною работы;	❑	❑	❑	❑	❑
14) возможности карьерного роста на этой работе;	❑	❑	❑	❑	❑
15) возможности действовать по собственному усмотрению;	❑	❑	❑	❑	❑
16) возможности использовать собственные методы выполнения работы;	❑	❑	❑	❑	❑
17) условиям труда;	❑	❑	❑	❑	❑
18) отношениям между моими коллегами;	❑	❑	❑	❑	❑
19) похвале, которую я получаю за хорошо выполненную работу;	❑	❑	❑	❑	❑
20) чувству собственной значимости, которое я получаю от работы.	❑	❑	❑	❑	❑

Рис. 10.1. Миннесотский опросник удовлетворенности (краткая форма). *Источник*: Manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire, D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England, & L. H. Lofquist, 1967, Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota

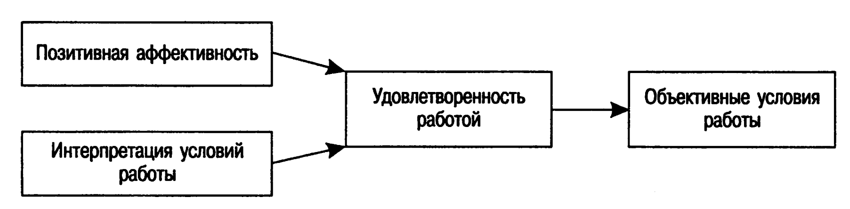


Рис. 10.2. Модель удовлетворенности работой. *Источник*: Attitudes in and Around Organizations (p. 97). A. P. Brief, 1998, Thousand Oaks, CA: Sage

В последних исследованиях был выявлен новый компонент трудовых аттитюдов: эмоции (Fisher & Ashkanasy, 2000). В основном И/О психология не занимается эмоциональными параметрами трудовой жизни. Исторически сложилось так, что ее больше интересуют когнитивные аспекты (о чем свидетельствует большое количество исследований, посвященных общему интеллекту). Однако несомненно, настроение и эмоции играют важную роль в нашем отношении к жизни, в том числе и к работе. Фишер (Fisher, 2000) утверждает, что хотя настроение и невозможно контролировать напрямую, поскольку оно имеет неопределенные, диффузные причины, организации легче улучшить настроение работников, чем повысить общий уровень удовлетворенности работой. Например, организация может сосредоточиться на устранении из окружающей работников обстановки мелких раздражителей, которые, даже будучи незначительными, часто вызывают фрустрацию и досаду. Мучински (Muchinsky, 2000), используя работы Лазарусов (Lazarus & Lazarus, 1994), выделил пять категорий эмоций, каждая из которых проявляется (или может проявляться) на работе. Эти пять категорий эмоций представлены в табл. 10.1. В целом настроение и эмоции связаны с установками, но не тождественны им. Интенсивные, но кратковременные, эмоциональные реакции на происшествия на работе могут отразиться на удовлетворенности работой. Фишер и Ашканази (Fisher & Ashkanasy, 2000) делают вывод о том, что «изучение эмоций, испытываемых на работе, способно расширить наши представления о поведении в организации» (p. 123). И/О психологии еще многое предстоит узнать о том, как эмоции влияют на организационные установки) и поведение.

Таблица 10.1

Пять категорий человеческих эмоций

Категория	Эмоция
1. Позитивные	Счастье Любовь Гордость
2. Негативные	Грусть Безнадежность Отчаяние
3. Экзистенциальные	Тревога Вина Стыд
4. «Низкие»	Гнев Зависть Ревность
5. Эмпатийные	Благодарность Симпатия Сочувствие

Источник: Passion and Reason: Making Sense of Our Emotions, R. S. Lazarus & B. N. Lazarus, 1994, New York: Oxford.

Отношения между удовлетворенностью работой и основными критериями, связанными с работой, были подвергнуты тщательному изучению. Мы рассмотрим три критерия: успешность выполнения работы, текучесть кадров и невыходы на работу. Отношения между удовлетворенностью работой и успешностью ее выполнения исследуются уже более 40 лет. Причина очевидна: большинство людей стремятся к тому, чтобы одновременно быть и продуктивными в своей работе, и получать от нее удовольствие. Однако связь между удовлетворенностью работой и успешностью ее выполнения не очень тесная. Яффалдано и Мучински (Iaffaldano & Muchinsky, 1985) провели метаанализ исследований, в которых оценивалась эта связь, и выяснили, что наиболее точно она характеризуется коэффициентом 0,17. В одном из последних исследований (Judge et al., 2001) была обнаружена связь между удовлетворенностью и результативностью на уровне 0,30. Исходя из этого исследования, процент дисперсии, общий для этих двух понятий (r^2), составляет 9%, т. е. 91% дисперсии одного конструкта *не* объясняется вторым. Эта связь оказывается не такой тесной, как, вероятно, интуитивно полагают некоторые ученые и практики. Как следствие, попытки организации *одновременно* повысить и удовлетворенность работников, и успешность выполнения ими работы, скорее всего, будут неудачными. Причина этого заключается главным образом в том, что эти два понятия слабо связаны друг с другом. Фактически организационные попытки повысить производительность (например, установив жесткий контроль) часто оборачиваются снижением удовлетворенности работой.

Текучесть кадров и невыходы на работу часто называют *уклончивым поведением*, поскольку они отражают временное (невыход на работу) либо постоянное (смена работы) уклонение работника от неприятных условий труда. Связь между тем, насколько вам нравится работа, и тем, уклоняетесь ли вы от нее, привлекает пристальное внимание И/О психологов. В целом исследования свидетельствуют о том, что чем меньше людям нравится их работа, тем скорее они будут от нее уклоняться. Величина коэффициента корреляции между удовлетворенностью и текучестью в среднем составляет –0,40. Однако на эту связь влияет несколько факторов, в том числе возможность получить другую работу. Человек скорее предпочтет остаться на не удовлетворяющей его работе, чем остаться безработным. И наоборот, когда есть альтернативное место работы, сотрудник скорее покинет организацию, работа в которой его не удовлетворяет (Carsten & Spector, 1987).

Коэффициент корреляции между удовлетворенностью работой и невыходом на работу значительно ниже, примерно –0,25 (Johns, 1997). Невыход на работу может быть вызван рядом факторов, не имеющих ничего общего с тем, насколько вам нравится ваша работа, например проблемами с транспортом или семейными обязанностями. Если при разработке плана исследований учитывать и методологические аспекты (включая вопрос о том, оплачивается или не оплачивается пропущенный день, применяются ли санкции против не вышедших на работу), оказывается, что слабая, но устойчивая негативная связь между этими двумя переменными существует. На практике это выражается в том, что если вам нравится ваша работа, то вы, скорее всего, приложите дополнительные усилия, чтобы прийти на работу (например, когда у вас простуда), что более вероятно, чем в случае, когда она вам не нравится. Отношение людей к работе также связано с их отношением к жизни в целом. Связь между работой и семейной жизнью будет рассмотрена в главе 11.

Вовлеченность в работу

Вовлеченность в работу отражает меру, в какой человек психологически идентифицируется себя со своей работой, а также степень важности работы для его образа Я. Браун (Brown, 1996) утверждает, что работа может стимулировать, и человек может глубоко погружаться в работу, но также он может умственно и эмоционально отстраняться от нее. Как отмечают другие авторы, от вовлеченности в работу или отстраненности от нее в значительной мере зависит качество жизни человека. Браун пишет: «Состояние вовлеченности подразумевает позитивное и относительно полное включение основных аспектов Я в работу, а состояние отстраненности подразумевает потерю индивидуальности и отделение Я от трудовой среды» (р. 235). Некоторые утверждения из опросника вовлеченности в работу (Kanugo, 1982) представлены на рис. 10.3.

Я считаю, что моя работа – крайне важное условие моего существования.

Я очень увлечен своей работой.

Большая часть моих личных жизненных целей связана с работой.

Наиболее важные события в моей жизни связаны с работой.

Работа – главное в жизни.

Жизнь стоит того, чтобы жить, только если ты увлечен работой.

Рис. 10.3. Примеры утверждений из опросника вовлеченности в работу. *Источник*: «Measurement of Job and Work Involvement», R. N. Kanungo, 1982, Journal of Applied Psychology, 67, pp. 341–349

Исследования свидетельствуют о наличии разнообразных корреляционных связей между вовлеченностью в работу и другими конструктами, имеющими отношение к работе. Результаты мета-анализа исследований, направленных на изучение вовлеченности, позволяют сделать вывод о том, что средний уровень ее корреляции с удовлетворенностью работой составляет 0,45, с успешностью выполнения работы — 0,09, со сменой работы — 0,13, с личностным параметром, связанным с сознательностью, — 0,53. Эти результаты указывают на то, что вовлеченность в работу более тесно связана с тем, как люди воспринимают ее, с их подходом к работе, и менее тесно — с тем, насколько хорошо они ее выполняют.

Преданность организации

Преданность организации отражает меру лояльности, верности работника работодателю. Аллен и Мейер (Allen & Meyer, 1990) выделяют три компонента этого конструкта. *Аффективный* компонент предполагает эмоциональную привязанность работника к организации, идентификацию с ней. Компонент *стабильности* имеет отношение к преданности, основанной на ожидаемых работником потерях, которые связаны с его уходом из организации. *Нормативный* компонент имеет отношение к ощущаемому работником долгу остаться в организации. По существу, аффективная преданность отражает лояльность, основанную на симпатии к организации, компонент стабильности отражает лояльность в связи с малой вероятно-

стью найти где-либо лучшую работу, а нормативная преданность отражает лояльность из чувства долга.

Мейер (Meyer, 1997) утверждает, что преданность организации олицетворяет отношения работников с организацией и влияет на решение работника остаться в организации или покинуть ее. Преданные работники скорее останутся в организации, чем непреданные. Некоторые утверждения из опросника, оценивающего преданность организации (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994), представлены на рис. 10.4.

Я действительно воспринимаю проблемы организации как свои собственные.

Организация имеет для меня большое личное значение.

Если бы я сейчас решил, что хочу уволиться из своей организации, многое в моей жизни было бы нарушено.

Одна из главных причин, почему я продолжаю работать в этой компании, заключается в том, что уход из нее был бы для меня большой жертвой; возможно, что ни в какой другой организации я не имел бы того, что имею здесь.

Я думаю, что сегодня люди слишком часто переходят из одной компании в другую.

Меня научили верить в важность преданности организации.

Рис. 10.4. Примеры утверждений из опросника преданности организации. *Источник*: «Organizational Commitment: The Utility of an Integrated Definition», R. B. Dunham, J. A. Grube, & M. B. Castaneda, 1994, Journal of Applied Psychology, 79, pp. 370–380

Морроу (Morrow, 1993) отмечает, что человек может быть предан разным аспектам работы: работе как таковой, своей организации и своей профессии. Профессия — это совокупность необходимых навыков, знаний, обязанностей, отличающих ее от других профессий и применимых в любой организации в рамках этой профессии. Профессиональная преданность — это ощущаемая работником эмоциональная связь с профессией. Организационная преданность отражает лояльность к конкретному работодателю. Наконец, вовлеченность в работу представляет наиболее узкий аспект преданности — лояльность к собственной работе. Таким образом, вполне может быть, что работница предана профессии (например, профессии медсестры), но не предана организации. В этом случае она, скорее всего, будет менять работодателей в рамках одной и той же профессии — медсестры. Или же человек может быть предан организации, но не увлечен работой, что повышает вероятность перехода с одной работы на другую внутри организации.

Морроу предлагает модель, которая иллюстрирует разнообразные формы преданности на примере концентрических окружностей, как это показано на рис. 10.5. В центре модели — трудовая этика — личностный параметр, отражающий степень важности работы в жизни человека. Следующая от центра форма преданности — профессиональная преданность, за которой/ней следуют организационная преданность (компонент стабильности и аффективный компонент) и, наконец, вовлеченность в работу. По мнению Морроу, внутренние формы преданности носят скорее диспозиционный характер, тогда как формы преданности, обозначенные на внешних окружностях, в большей мере определяются ситуационными факторами. В некоторых исследованиях концепция Морроу не нашла убедительного эмпири-

ческого подтверждения (Cohen, 1999), в то же время результаты других исследования подтверждают значимость преданности профессии для понимания различных аспектов организационного поведения (Lee, Carswell, & Allen, 2000). Мейер и Аллен (Meyer & Allen, 1997) заключают, что работники могут быть в разной степени преданы различным аспектам трудовой деятельности (непосредственно работе, организации, профессии), поэтому необходимо лучше разобраться в том, что подразумевается под «преданностью работе».

Результаты мета-анализа (Brown, 1996) свидетельствуют о том, что корреляционные связи между преданностью организации и другими конструктами, имеющими отношение к работе, похожи на корреляционные связи вовлеченности в работу, только более тесные. Средние коэффициенты корреляции составляют: 0,53 — с общей удовлетворенностью работой, 0,11 — с успешностью выполнения работы, 0,28 — со сменой работы и 0,67 — с личностным конструктом, например таким, как сознательность. Коэффициент корреляции между вовлеченностью в работу и преданностью организации, по данным мета-анализа, составляет около 0,50. В целом результаты указывают на то, что удовлетворенность, вовлеченность в работу и преданность организации тесно связаны друг с другом, однако они лишь умеренно коррелируют с успешностью выполнения и сменой работы. Таким образом, организационные установки тесно взаимосвязаны. Успешность выполнения работы детерминируется способностями, мотивацией и ситуационными факторами, тогда как смена работы частично определяется внешними экономическими переменными. На связь между организационными установками и поведением влияют факторы, не зависящие от работника.



Рис. 10.5. Модель преданности работе в форме концентрических окружностей. *Источник*: The Theory and Measurement of Work Commitment (p. 163), P. C. Morrow, 1993, Greenwich, CT: JAI Press

История показывает, что менеджеры и специалисты демонстрируют высокую степень увлеченности работы и преданности организации. Однако, как отмечалось в главе 8, именно эти работники нередко теряют работу при сокращении или реорганизации. Эти люди особенно болезненно переживают потерю работы, поскольку она во многом определяет их личностную идентичность. Реакции потерявших работу в связи с сокращением будут рассмотрены в одном из следующих разделов этой главы.

Организационная справедливость

Организационная справедливость связана с беспристрастным отношением к работникам организации. Ее можно рассматривать как частный случай социальной справедливости — понятия, которое уже не одно столетие является предметом философских споров. В организации всегда существуют конкурирующие цели и задачи. В качестве примера можно привести отбор персонала. Претенденты стремятся получить место в организации. Организация же, в свою очередь предлагает работу одним претендентам и отвергает других. Как результат отбора (определение того, кому будет предложена работа, а кому — нет), так и сам процесс (производится оценивание с помощью психологического теста или интервью и т. д.) можно рассматривать с точки зрения справедливости. Другими словами, был ли достигнут справедливый результат при использовании справедливых методов? Организационная справедливость — понятие, которое можно использовать для анализа широкого диапазона организационных вопросов. Справедливость определяется как «главное качество социальных институтов» (Rawls, 1971, p. 3).

Существует множество классификаций организационной справедливости (например, Greenberg, 1993). Результатом последних исследований и теоретических изысканий в этой области является классификация, представленная на рис. 10.6 (Colquitt et al., 2001). Для организаций очень важен вопрос справедливости, поэтому ими разрабатываются механизмы повышения вероятности существования справедливости на рабочем месте (например, обучение работников умению разрешать межличностные конфликты, обучение менеджеров оцениванию работы, обращение к работникам за предложениями и идеями по улучшению условий труда и т. д.).

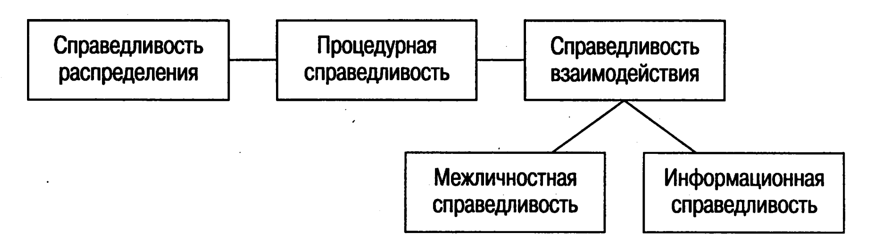


Рис. 10.6. Категории организационной справедливости

В связи с этим некоторые ученые отмечают, что в производственных организациях в большей мере представлены формальные механизмы обеспечения справедливости, чем в других социальных объединениях, таких как семья или общественные группы. Колкуитт с соавторами считают, что организационная справедливость — это одна из наиболее часто исследуемых проблем в И/О психологии последнего десятилетия (Colquitt et al., 2001). Этот вывод вполне оправдан, поскольку было обнаружено, что организационная справедливость связана со множеством вопросов, изучаемых И/О психологией, включая успешность выполнения работы, текучесть кадров, абсентеизм, доверие, удовлетворенность работой и преданность организации.

Справедливость распределения

Справедливость распределения связана с беспристрастным распределением достигнутых результатов. Справедливость распределения, как и все другие формы справедливости, зависит от ценностей. Ценности — это правила или стандарты, в соответствии с которыми оценивается справедливость. В качестве основы справедливости распределения выделяется три таких правила: честность, равенство и потребность.

Честность. По правилу честного распределения люди должны получить вознаграждение, пропорциональное их личному вкладу. Например, компания хочет направить двух менеджеров на прохождение дорогостоящей и профессионально важной программы обучения. Используя правило честного распределения, компания решает направить двух менеджеров, которых сочли наиболее достойными по результатам их работы. По мнению компании, эти два человека внесли наибольший вклад в ее процветание с точки зрения своих способностей, усилий; они являются кандидатами на повышение, и поэтому их посылают на обучение. В данном случае «справедливо» предложить обучение двум наиболее компетентным и перспективным менеджерам.

Равенство. Правило равенства при распределении гласит, что все должны иметь равные шансы на получение вознаграждения, вне зависимости от дифференцирующих характеристик, таких как способности. Равенство в истинном смысле этого слова предполагает случайный отбор претендентов на обучение. Поскольку организации не принимают решения наобум, необходимо использовать скорректированное правило равенства. В рассмотренном выше примере имеются две «вакансии» на обучение, поэтому менеджеров разделяют на две категории, например по полу. Затем компания выбирает наиболее квалифицированного менеджера-мужчину и наиболее квалифицированного менеджера-женщину. Выбор «наиболее квалифицированного» кандидата основан на правиле честности, а разделение на мужчин и женщин — на правиле равенства. В данном случае «справедливо» предложить возможность обучения представителям обоих полов.

Потребность. Правило учета потребности при распределении гласит, что вознаграждения следует распределять на основе индивидуальных потребностей. Таким образом, учет того, что человек в чем-то нуждается, воспринимается как справедливый. Компания выбирает двух менеджеров, которые более других нуждаются в развитии своих профессиональных навыков с помощью соответствующей программы обучения (вне зависимости от пола). В данном случае «справедливо» выбрать для обучения двух менеджеров, наиболее нуждающихся в обучении.

Нетрудно представить, что люди могут расходиться во мнении относительно того, какое из правил будет «самым справедливым» при отборе менеджеров для обучения. Одно из возможных решений — разделить участников, предложить одно место на основе профессиональных заслуг, а другое — на основе потребности. Если наиболее профессиональный менеджер — женщина, второе место следует предложить мужчине, наиболее нуждающемуся в обучении. При таком распределении выбор осуществляется (частично) на основе честности, равенства и потребности. Однако кто-то может считать *несправедливым*, что равенству и потребности уделяется одинаковое внимание, и предложить выбирать кандидатов на обучение исключительно на основании потребности (или честности). Это можно аргументировать тем, что наиболее успешные менеджеры явно не нуждаются в обучении — они уже достаточно хорошо работают. Или же профессиональное обучение может рассматриваться как награда двум лучшим менеджерам компании, что повысит вероятность дальнейшего усовершенствования их навыков.

Разногласия относительно справедливого (и несправедливого) распределения — обычное дело. Поскольку правила распределения основаны на ценностях, ни одно правило не может быть по существу истинным или ложным. Обычно организации разрешают противоречия в отношении правил распределения, стараясь прийти к согласию по вопросу о том, какому из правил «справедливее всего» следовать, или распределяя различные блага в соответствии с разными правилами. Лойнг (Leung, 1997) обращает внимание на связь между культурными ориентациями и предпочтениями при распределении вознаграждения. В некоторых культурах (их символизируют США) ценится *индивидуализм*, и в центре внимания находятся индивидуальные интересы, потребности и цели. В других же культурах, которые символизирует Азия, ценится *коллективизм*, поэтому в центре внимания стоят групповые интересы, потребности и цели. В индивидуалистических культурах предпочтение отдается правилу честности, которое делает акцент на конкуренции и личной выгоде. В коллективистских культурах предпочтение отдается правилу равенства, которое делает акцент на солидарности, гармонии и сплоченности. Кабанофф отмечает, что коллективное предпочтение тех или иных стратегий распределения зависит от преобладания индивидуалистической или коллективистской ориентации (Kabanoff, 1997). Нередко прийти к согласию по поводу справедливости довольно трудно, а расхождение взглядов на проблему справедливости внутри организации может иметь отдаленные последствия (см. «Заметки 10.1»).

Процедурная справедливость

Второй из основных видов справедливости — **процедурная справедливость**, связанная с честностью методов, используемых для достижения результатов. Как явствует из самого термина, он имеет отношение к субъективной справедливости политики и процедур, используемых для принятия решений. По существу, разница между справедливостью распределения и процедурной справедливостью — это разница между содержанием и процессом, лежащая в основе множества философских подходов к изучению справедливости.

ЗАМЕТКИ 10.1

Что значит быть «справедливым»?

Что значит быть «справедливым»? Безусловно, справедливость можно понимать по-разному. Однажды я стал участником ситуации, в которой возникли противоречия между различными точками зрения на эту проблему. Умер один состоятельный человек. Он завещал 3 млн долларов одному университету на поддержку студентов. Университет инвестировал эти деньги таким образом, что они приносили 6% годовых, или 180 тыс. долларов в год. Таким образом, каждый год университет мог выделять 180 тыс.долларов на поддержку студентов и при этом не использовать исходные 3 млн. Университет учредил комиссию, чтобы обеспечить наиболее справедливое распределение 180 тыс. долларов. Я был членом комиссии. При обсуждении вопроса о том, что «наиболее справедливо», были высказаны три точки зрения.

Сторонники первой точки зрения предлагали материально наградить наиболее успевающих студентов. «Лучших» следовало выбрать по высоким отметкам и показателям стандартизованных тестов. Этот университет славился своими учебными программами по инженерии и сельскому хозяйству, т. е. дисциплинам, которые привлекали больше мужчин, чем женщин. Поскольку эти курсы привлекали в университет множество талантливых претендентов, а также поскольку подавляющее большинство этих претендентов было мужского пола, большая часть получателей финансового вознаграждения, скорее всего, была бы представлена мужчинами.

Сторонники второй точки зрения утверждали, что университет стремится охватывать все социальные группы – представителей обоих полов, разных расовых и возрастных групп, лиц с физическими ограничениями и т. д. Поэтому финансовую поддержку следует оказать студентам, представляющим разные группы. Таким образом, университет продемонстрирует свою приверженность созданию разнородного студенческого контингента.

Третья точка зрения заключалась в том, чтобы распределить деньги в соответствии с финансовыми нуждами. Утверждалось, что лучшим применением денег было бы предоставить студентам возможность получить образование в колледже, которое они иначе не могли бы себе позволить. Поэтому получателями финансовой поддержки должны были стать наиболее нуждающиеся студенты.

Это были три основных направления в рассмотрении проблемы «справедливого» распределения денег. Я был поражен не только тем, насколько разными были бы получатели в зависимости от выбранной стратегии, но и правомерностью каждой стратегии. То есть мне казалось, что все позиции в определенном смысле верны – каждая из них, по моему мнению, была оправданна. Стороны спорили о различиях между стипендией и финансовой помощью, а также о намерениях умершего благотворителя в отношении распределения его денег. Финансовое решение комиссии отражало компромисс – (справедливое) разрешение противоречий между разными стандартами справедливости. Часть средств была выделена для помощи нуждающимся студентам. Другую часть нужно было распределить в соответствии с уровнем академических способностей, причем получатели должны были представлять разные социальные группы. Это решение не было с энтузиазмом поддержано членами комиссии, однако всем оно показалось приемлемым.

Если бы вы были членом комиссии, какую позицию вы заняли бы по вопросу распределения финансовых средств? Обоснуйте свою точку зрения.

Фолгер и Гринберг (Folger & Greenberg, 1985) полагают, что процедурную справедливость можно охарактеризовать двумя параметрами. Первый подчеркивает роль влияния индивида на процесс. Процедуры воспринимаются как более справедливые, если затрагиваемые ими люди имеют возможность повлиять на процесс

принятия решений или непосредственно в нем участвовать. Шминке, Амброуз и Кропанцано (Schminke, Ambrose & Cropanzano, 2000) обнаружили, что более высокий уровень участия работников в принятии решений в организации связан с более высоким уровнем субъективной процедурной справедливости. Второй параметр акцентирует внимание на структурных компонентах процесса. Таким образом, процедурная справедливость оказывается функцией от меры соблюдения или нарушения процедурных правил. Согласно процедурным правилам, решения должны приниматься последовательно, беспристрастно, с опорой на максимально достоверную информацию, а также с результатом, который можно изменить.

Применяя понятие процедурной справедливости, например, к системе отбора персонала, можно выделить несколько компонентов справедливого процесса отбора (Gilliland, 1993). В идеальном случае тест для отбора должен быть связан с работой (или, точнее, с точки зрения претендента, обладать очевидной валидностью), должен позволять кандидату демонстрировать свои способности, а также все претенденты должны оцениваться одинаково. Кроме того, кандидаты должны получать своевременную обратную связь, касающуюся принятия или непринятия их на работу. В ходе процесса отбора им необходимо предоставлять достоверную информацию и относиться к ним уважительно. Обратите внимание на то, что эти аспекты процедурной справедливости имеют отношение к процессу отбора, а не к результату — т. е. решению о принятии или непринятии претендента (которое связано со справедливостью распределения). Левенталь (Leventhal, 1980) выделяет шесть критериев справедливости процедур. Для того чтобы считаться справедливой, процедура должна быть: 1) последовательной; 2) беспристрастной; 3) точной; 4) исправимой в случае ошибки; 5) репрезентативной в отношении всех заинтересованных лиц; 6) основанной на общепринятых этических стандартах. Фолгер и Кропанцано (Folger & Cropanzano, 1998) отмечают, что обоснованность этих критериев была подтверждена исследованиями.

Линд и Тайлер (Lind & Tyler, 1988) разработали *модель ценности группы (group-value model)*, направленную на объяснение, в частности, того, почему люди ценят членство в различных социальных группах. Авторы исходят из положения, что групповая идентификация приносит удовлетворение. Люди хотят принадлежать к социальным группам и устанавливать социальные связи, существующие внутри группы. Одна из причин стремления к членству в группе заключается в том, что группа способствует самоутверждению. Она обеспечивает эмоциональную поддержку и ощущение принадлежности. Кроме того, группа — это важный источник материальных ресурсов. Линд и Тайлер выделяют три основных момента в формировании чувства процедурной справедливости в группе.

Первый — это нейтральность. За долгую историю отношений люди не всегда могут получить то, что они хотят. Им приходится идти на компромиссы, считаться с желаниями и потребностями остальных. Человек исходят из того, что со временем все члены группы получат по заслугам в результате использования справедливых процедур принятия решений. Первым положением концепции ценности группы является положение о том, что люди прежде всего будут обращать внимание на то, создала ли группа нейтральное поле действий (т. е. «ровное игровое поле»), на котором можно разрешать проблемы или конфликты.

Второй — это доверие. Длительность членства в группе приводит к тому, что человек сосредоточивается на намерениях других людей. Доверие предполагает уверенность в том, что лидеры группы имеют благие намерения и стараются вести себя по отношению к другим членам группы справедливо и разумно. Поскольку люди попадают в организацию на длительный срок, их лояльность зависит от представлений о том, что с ними будет происходить с течением времени. Если они считают, что лидеры организации стремятся быть справедливыми и беспристрастными, у них сформируется устойчивая преданность группе. Однако когда доверие подрывается, например работники теряют работу не по своей вине (например, вследствие сокращения), чувство процедурной справедливости нарушается.

Третий момент — это социальное положение человека в группе. Межличностное социальное взаимодействие позволяет получить информацию о своем статусе в группе. Вежливое и уважительное отношение подразумевает: лидеры группы считают, что ее члены обладают высоким статусом в группе. Если к членам группы относятся грубо, они понимают, что их воспринимают как людей с низким статусом в группе. Если лидеры проявляют уважение к правам работников как членов группы, работники понимают, что эти права будут уважать, а нарушение прав, наоборот, ставит их существование под сомнение.

Кратко обобщая, можно отметить: модель ценности группы основана на предположении, что людей интересуют длительные отношения с организацией, что они не рассматривают эти отношения как единичный эпизод взаимодействия (Tyler, 1989). Таким образом, согласно модели ценности группы, длительное членство в группе зависит от факторов, которые способствуют формированию чувства процедурной справедливости.

Справедливость взаимодействия

Третий вид организационной справедливости — **справедливость взаимодействия**. Справедливость взаимодействия, в свою очередь, имеет два компонента: межличностный и информационный. *Межличностная справедливость* проявляется в форме заботы о людях и уважения к их достоинству. Демонстрирование вежливости и уважения к правам граждан усиливает восприятие справедливости таких органов власти, как полиция и суды. Аналогично извинения повышают межличностную справедливость, так как предполагают выражение раскаяния и позволяют человеку дистанцироваться от негативных эффектов его действий. Как отмечают Фолгер и Скарлики (Folger & Skarlicki, 2001), обычно быть вежливым ничего не стоит. Недостаток вежливости, чувствительности и сочувствия к эмоциональной боли, причиненной организацией, лишь усугубляет душевную травму. Как будет отмечено в разделе, посвященном насилию на работе, мстительность работников, старающихся причинить физический вред своим менеджерам или коллегам, основывается на недостатке, с их точки зрения, вежливости и справедливости. Фолгер и Скарлики делают краткий вывод: «Вежливость обходится дешевле, чем вам кажется, и приносит больше блага, чем вы осознаете. Иными словами, вежливость оправдывается сторицей» (p. 116).

Информационная справедливость проявляется в форме предоставления сведений об организационных процедурах, что демонстрирует уважение к интересам

человека. Человеку необходимо предоставить адекватные объяснения процедур, используемых для определения желательных результатов. Чтобы объяснения воспринимались как справедливые, человек должен быть уверен в том, что они предоставлялись из искренних побуждений (т. е. без скрытых мотивов) и здравых соображений. Поскольку этой форме организационной справедливости обычно содействует открытый обмен информацией, для ее обозначения используется термин *информация.*

В одном из исследований Гринберга (Greenberg, 1994) рассматривается пример межличностной и информационной справедливости. Работникам одной крупной компании было сделано два объявления о запрете курения в рабочем месте. Объявления различались по объему предоставленной информации о необходимости запрета и степени сочувствия к влиянию запрета на работников. Одни работники получили исчерпывающую информацию о причинах запрета курения, а другим работникам был предоставлен лишь минимум информации. Кроме того, одни работники получили персонально сочувственное обращение («Мы понимаем, что это нововведение создаст трудности для тех из вас, кто курит. Курение — это форма зависимости, и от него очень трудно избавиться. Мы осознаем это в полной мере и не хотим, чтобы вы страдали»), а другие работники получили менее сочувственное сообщение («Я понимаю, что бросить курить трудно, однако запрет курения вызван интересами нашего дела. И конечно же, прежде всего должны учитываться интересы дела»). Сразу после объявления работники заполнили анкеты, направленные на выявление особенностей отношения к запрету на курение. Хотя заядлые курильщики отнеслись к запрету наиболее неодобрительно, у них отмечалось наибольшее повышение уровня принятия после предоставления полной информации в сочувственной форме. Принятие же запрета некурящими сотрудниками в наименьшей степени зависело от формы объявления. Вне зависимости то того, курят они или нет, все участники признали, что процедурная справедливость предполагает предоставление полной информации в социально сочувственной форме.

По результатам крупного мета-анализа исследований организационной справедливости за 25 лет Колкуитт с соавторами (Colquitt et al., 2001) сделали вывод о том, что и справедливость распределения, и процедурная справедливость, и оба вида справедливости взаимодействия (межличностная и информационная справедливость) обеспечивают инкрементальную дисперсию (*incremental variance*) в восприятии справедливости на работе. Хотя разные параметры справедливости не являются абсолютно самостоятельными, каждый из них отражает одну из граней справедливости.

Гражданское поведение в организации

Классический подход к рассмотрению работы заключается в ее разложении на отдельные задачи. Фактически анализ работы (см. главу 3) направлен на выявление именно таких задач. Оценка же успешности выполнения работы (см. главу 7) направлена на установление того, насколько хорошо работники выполняют задачи, непосредственно относящиеся к их работе. Однако исследователи обнаружили, что

некоторые сотрудники способствуют процветанию и эффективности организации, выполняя действия, которые выходят за рамки их служебных обязанностей. То есть они прилагают дополнительные усилия, которые от работника не требуются и не ожидаются. Чаще всего этот феномен называют **гражданским поведением в организации** (*organizational citizenship behavior*). Иногда также используются термины **просоциальное поведение**, *внеролевое поведение* и *контекстуальное поведение*. Мы уже упоминали контекстуальное поведение в главе 3, посвященной критериям. Орган (Organ, 1994) называет человека, демонстрирующего гражданское поведение в организации, «хорошим солдатом».

Гражданское поведение имеет несколько параметров (Organ, 1988; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). Наиболее часто встречаются следующие пять:

1. *Альтруизм* (*altruism*) (также называемое *помогающее поведение*) отражает охотное оказание помощи конкретным людям в выполнении важных для организации задач.
2. *Сознательность* (*conscientiousness*) включает пунктуальность, превышающую групповую норму посещаемость, рассудительное следование правилам, инструкциям и процедурам компании.
3. *Вежливость* (*courtesy*) — предупредительное и вежливое отношение к правам других людей.
4. *Стойкость* (*sportsmanship*) — избегание жалоб, мелких обид, сплетен и «раздувания» проблем.
5. *Гражданственность* (*civil virtue*) — это ответственное участие в политической жизни организации. Обладать гражданственностью означает быть в курсе не только текущих организационных вопросов, но и более «земных» дел, таких как посещение собраний, ответы на внутренние звонки, выражение своего мнения по различным проблемам. Считается, что гражданственность — это наиболее ценное проявление гражданского поведения в организации, поскольку она часто влечет за собой жертвование индивидуальной эффективностью.

Менеджеры чрезвычайно ценят работников, демонстрирующих просоциальное поведение. И это оправданно, так как последние делают больше, чем от них требует работа. Однако Болино (Bolino, 1999) отмечает, что работники, чье поведение расценивается как просоциальное, могут быть как «хорошими солдатами», так и «хорошими актерами». Хорошие солдаты действуют бескорыстно в интересах своей организации, а хорошие актеры действуют просоциально из эгоистических побуждений, желая улучшить свою репутацию в организации. Исследователи показали стратегическую ценность просоциального поведения для работников (Hui, Lam & Law, 2000). Работники, для которых просоциальное поведение было средством получения повышения (и они действительно получили его), затем нередко начинали вести себя менее просоциально. Таким образом, просоциальное поведение обладает инструментальной ценностью как средство повышения вероятности продвижения по службе, однако после повышения его инструментальная ценность снижается. В эмпирическом исследовании процедуры оценки работы была уста-

новлена степень влияния гражданского поведения на оценку успешности выполнения работы. Мак-Кензи, Подсакофф и Феттер (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991) изучили три объективных показателя еженедельной продуктивности, связанных с объемами продаж, в выборке страховых агентов. Помимо этих трех показателей измерялись различные параметры гражданского поведения в организации и использовались менеджерские оценки общей успешности выполнения работы. Результаты свидетельствовали о том, что субъективные оценки работы агентов менеджерами определялись как объективным уровнем продуктивности, так и альтруизмом и гражданственностью агентов. Подсакофф, Эхирн и Мак-Кензи (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997) приводят данные о том, что альтруизм и стойкость оказывают значительное влияние на количественные показатели работы рабочих бригад на бумажной фабрике, тогда как альтруизм связан с качеством работы. Аллен и Раш (Allen & Rush, 1998) показали, что при равном уровне преподавания студенты выше оценивают преподавателей, которые демонстрируют высокий уровень гражданского поведения, и ниже — преподавателей, демонстрирующих низкий уровень гражданского поведения в организации.

Есть все основания для того, чтобы задаться вопросом — каковы истоки гражданского поведения в организации, т. е. являются ли проявления просоциального поведения результатом личностных (относительно устойчивых) особенностей или действия организации способствуют развитию подобного поведения у работников? Исследования подтверждают существование и личностных, и ситуационных предпосылок гражданского поведения в организации.

Наличие личностных факторов подтверждает модель личности «Большая пятерка» (см. главу 4). К гражданскому поведению в организации имеют отношение два параметра «Большой пятерки». Первый — дружелюбие — связан с тем, насколько легко человек ладит с другими людьми или насколько он благожелателен в межличностных отношениях. Второй параметр — сознательность — связан с надежностью, пунктуальностью, дисциплинированностью. Исследования свидетельствуют о том, что одни люди, обладая определенными личностными качествами, более склонны к гражданскому поведению, чем другие. Как отмечают Мак-Нили и Мельино (McNeely & Meglino, 1994), организация может способствовать просоциальному поведению, выбирая претендентов с высокими показателями по параметрам дружелюбия и сознательности.

В основе второго объяснения гражданского поведения в организации — ситуационных предпосылок — лежит понятие организационной справедливости. Если работники полагают, что к ним относятся справедливо, они будут лучше относиться к своей работе. Орган (Organ, 1988) выдвигает гипотезу о том, что восприятие справедливости может влиять на просоциальное поведение, заставляя работников определять свои отношения с организацией как социальный обмен. При социальном обмене для обеспечения справедливого отношения работники будут по собственному усмотрению демонстрировать элементы гражданского поведения. Однако в той мере, в какой отношение организации воспринимается как несправедливое, будет проявляться тенденция к возвращению отношений в более жесткие рамки. Таким образом, при доверительных отношениях с организацией работник вносит больший вклад, чем от него формально требуется. Если же отношение

организации воспринимается как несправедливое, работник будет возвращаться к выполнению лишь своих обязанностей.

Для проверки этой гипотезы были исследованы связи между некоторыми формами организационной справедливости (справедливостью распределения и процедурной справедливостью) и гражданским поведением (Moorman, 1991). Отношения между организационной справедливостью и гражданским поведением представлены графически на рис. 10.7. Предполагалось, что работники демонстрируют гражданское поведение, поскольку они расценивают действия организации как справедливые (и в отношении распределения, и в отношении процедур). Было обнаружено, что гражданское поведение в организации связано с восприятием процедурной справедливости, но *не* справедливости распределения. Кроме того, параметр вежливости в гражданственном поведении оказался наиболее тесно связанным с процедурной справедливостью. Работники, считавшие, что их непосредственные начальники относятся к ним лично справедливо, чаще демонстрировали гражданское поведение.

Основное следствие из этих результатов заключается в том, что непосредственные руководители (супервизоры) могут напрямую влиять на гражданское поведение работников в организации. Восприятие работниками справедливости было основано на использовании или неиспользовании супервизорами процедур, призванных обеспечить справедливость. Автор исследования (Moorman, 1991) делает вывод: если супервизоры стремятся повысить уровень гражданского поведения работников, им следует позаботиться о справедливости в своем взаимодействии с ними. Последующие исследования подтвердили вывод о взаимном обмене между работником и организацией. Организации, которые воспринимаются как справедливые и отдают должное желательному поведению работников, получают возможность пользоваться преимуществами их гражданского поведения.

Исследования гражданского поведения отражают многоплановость трудового поведения с организационной и социальной точек зрения. Существуют также кросскультурные различия в понимании гражданского поведения. Например, было обнаружено, что работники Гонконга и Японии чаще, чем работники США и Австралии, считают некоторые аспекты гражданского поведения в организации обязательной частью работы (Lam, Hui & Law, 1999). Гражданское поведение связано с восприятием организационной справедливости и может рассматриваться как один из параметров социального обмена между работником и организацией. Следующий раздел главы будет посвящен еще одному аспекту социального обмена — психологическому контракту, а также последствиям его нарушения.

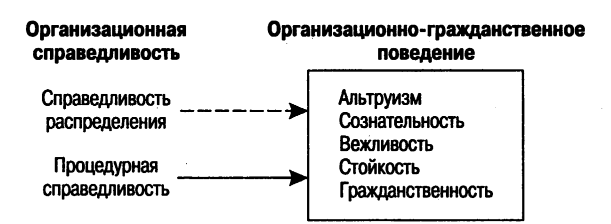


Рис. 10.7. Связь между организационной справедливостью и гражданским поведением в организации. *Источник*: Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? R. H. Moorman, 1991, Journal of Applied Psychology, 76, p. 849

Психологический контракт

Руссо (Rousseau, 1995) рассматривает **психологический контракт** как отношения обмена между отдельным работником и организацией. Это не официальный, письменно зафиксированный договор между двумя сторонами, а подразумеваемые отношения, основанные на взаимном внесении вкладов. Психологический контракт — это понимание работником взаимных обязательств, существующих внутри организации. Работники имеют определенные представления о том, каковы обязательства организации перед ними, а также о том, каковы их обязательства по отношению к организации. Таким образом, работник может исходить из того, что организация согласилась гарантировать работу и обеспечивать возможности карьерного роста взамен на добросовестный труд и лояльность работников. Психологический контракт ориентирован на будущее. Без перспективы обмена в будущем ни у одной из сторон не будет стимула предоставлять что-либо второй стороне, и отношения между сторонами могут прерваться. Контракт основан на уверенности в том, что было дано своего рода обещание и что обе стороны согласны со сроками и условиями контракта.

Понимание или восприятие подразумеваемых обещаний и согласия — это основа психологического контракта. Каждая из сторон уверена, что обе стороны дали обещание и приняли одинаковые условия контракта (Rousseau, 1989). Однако это не обязательно означает, что обе стороны одинаково понимают все условия контракта. Каждая из сторон лишь считает, что они одинаково понимают все условия контракта. Психологический контракт создается не раз и навсегда, а постоянно пересматривается в течение всего периода работы сотрудника в организации. Чем дольше длятся отношения и чем дольше взаимодействуют стороны, тем больше взаимных «вкладов» может быть включено в контракт. Руссо и Паркс (Rousseau & Parks, 1993) обнаружили, что само принятие на работу воспринимается как обещание (подразумеваемый контракт на работу в будущем) и что деятельность работника воспринимается как его вклад (способ вознаграждения за это обещание). Робинсон, Каац и Руссо (Robinson, Kaatz & Rousseau, 1994) изучили изменение психологических контрактов с течением времени. Ими было установлено: через два года работы сотрудники начинают считать, что они меньше обязаны работодателю, тогда как работодатель обязан им больше.

Руссо полагает, что психологические контракты находятся на континууме от транзакционных до реляционных[1]. Для *транзакционных контрактов* (*transactional contracts*) характерны краткие сроки и конкретные обязанности. Главной движущей силой обмена являются финансовые ресурсы. Для *реляционных контрактов* (*relational contracts*) характерны длительные отношения с диффузными обязанностями. Транзакционные контракты основаны на корыстном интересе, а в реляционных контрактах подразумевается признание ценности отношений самих по себе, при которых одна сторона может поставить непосредственные интересы второй выше собственных. На реляционном конце континуума обязанности неопределенны, они постоянно развиваются и видоизменяются. Эти контракты являются долгосрочными и включают не только финансовые, но и социально-эмоциональные

[1] Деловых и реляционных соответственно. — *Примеч. науч. ред.*

ресурсы, такие как лояльность и аффилиация[1]. Рисунок 10.8 иллюстрирует континуум психологических контрактов и диапазон социального поведения в организации.

Характер психологического контракта

Транзакционный — Реляционный

Антисоциальное поведение	Индифферентное социальное поведение	Просоциальное поведение
Насилие Угрозы Халатность Негативизм	Согласие	Сознательность Стойкость Вежливость Гражданственность Альтруизм

Отстраненность — Преданность

Рис. 10.8. Связь между психологическим контрактом и социальным поведением. *Источник*: «Till Death Do Us Part...»: Changing Work Relationships in the 1990s, J. M. Parks & D. L. Kidder, 1994, in Trends in Organizational Behavior, Vol. 1 (p. 120), edited by C. L. Cooper & D. M. Rousseau, New York: Wiley

Во всех контрактах присутствует элемент полномочий. Полномочия могут быть распределены между двумя сторонами поровну (симметрично) или не поровну (асимметрично). Для трудовых отношений наиболее характерны асимметричные полномочия. Асимметрия полномочий затрагивает воспринимаемую добровольность отношений обмена, разделяя две стороны на составителей контракта (обладающих относительно большими полномочиями) и тех, кто принимает контракт (обладающих относительно меньшими полномочиями). Работникам как лицам, принимающим контракт, нелегко существовать в трудовых отношениях. Это может привести к субъективной потере контроля в отношениях, что усиливает чувство несправедливости и обиды в случаях, когда работник усматривает нарушение контракта. Поскольку работодатель обладает большей властью, условия контракта могут диктоваться работнику, обладающему меньшими полномочиями и вынужденному либо принимать эти условия, либо прекращать трудовые отношения.

Нарушения психологического контракта

Психологический контракт нарушается, когда какая-либо из сторон расценивает другую сторону как не выполняющую взятые на себя обязательства. В табл. 10.2 перечислены распространенные виды организационных нарушений психологического контракта и приведены примеры соответствующих высказываний работников. Невыполнение одной из сторон взятых на себя обязательств перед второй стороной может разрушить как отношения, так и веру второй стороны в наличие взаимных обязательств. Нарушения со стороны работодателя могут отразиться не только на представлениях работника о том, чем он обязан работодателю, но и на представлениях о том, что работодатель обязан предоставить взамен. Нарушение психологического контракта разрушает сами факторы (например, доверие), ведущие к возникновению отношений. Изменив своему слову, работодатель ставит под

[1] Потребность в принадлежности. — *Примеч. науч. ред.*

сомнение свою честность. Нарушение контракта сигнализирует о том, что исходные намерения работодателя построить и сохранить взаимовыгодные отношения изменились или изначально были ложными. Исследователи обнаружили, что нарушение психологического контракта негативно влияет на намерение работников остаться в организации и на удовлетворенность работой (Cavanaugh & Noe, 1999; Turnley & Feldman, 2000). Психологический контракт связывает работника и работодателя; это своеобразная гарантия того, что, если каждая сторона будет выполнять свои обязательства, отношения будут взаимовыгодными. Нарушения же контракта ослабляют эту связь.

Таблица 10.2

Виды нарушений психологического контракта

Вид нарушений	Определение	Примеры
Обучение/ развитие	Отсутствие обучения или обучающего опыта вопреки обещанию	«Обещали, что тренинг продаж станет составной частью маркетингового тренинга. Этого так и не произошло».
Компенсации	Расхождение между обещанными и реальными зарплатой, льготными выплатами, премиями	«Мне обещали определенные льготные выплаты. Но они либо мне не выдавались, либо мне приходилось за них бороться».
Продвижение по службе	План продвижения по службе не соответствует обещанному плану	«Мне обещали, что уже через год у меня будут хорошие шансы на повышение до должности менеджера. Хотя я получил отличные оценки своей работы, через год меня не повысили».
Гарантия работы	Не выполняются обещания, касающиеся гарантии занятости	«Компания обещала, что никто не будет отчислен из программы обучения, что нас не будут трогать, пока не начнется расстановка кадров. За эти гарантии мы получали меньшую зарплату. А потом компания уволила четырех человек из программы обучения».
Обратная связь	Обратная связь и отзывы предоставляются не в том объеме, в каком обещалось	«Я не получал отзывов о своей работе, как это было обещано».
Люди	Работодатель, по мнению работника, предоставил искаженную информацию о людях, которые работают в фирме (относительно, например, опыта, стиля работы или репутации)	«Мне обещали, что работа будет динамичной, что передо мной будут стоять трудные задачи, которые мне предстоит решать рука об руку с умнейшими людьми в этом бизнесе... ложь. Истинная картина дел стала проявляться, когда закончилась интенсивная работа в одной из 100 лучших компаний страны».

Источник: «Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm», S. L. Robinson & D. M. Rousseau, 1994, Journal of Organizational Behavior, 15, pp. 245–259.

Каковы типичные реакции работников на нарушения психологического контракта? Робинсон с соавторами (Robinson et al., 1994) обнаружили, что после нарушений психологический контракт становится менее реляционным и более транзакционным. Работники отстраняются от социально-эмоциональных аспектов работы и сосредоточиваются на материальной выгоде отношений. Это приводит к увеличению психологической дистанции между работником и работодателем и делает контракт более транзакционным. Выделено пять последовательных реакций работников на нарушения психологического контракта. Первая реакция — *выражение мнения (voice)*: работник высказывает свою озабоченность нарушением и старается восстановить контракт. Было обнаружено (Dulebohn, 1997), что работники неохотно используют формальные механизмы высказывания своего мнения, поскольку опасаются, что это приведет к ответным репрессивным мерам со стороны менеджмента. Работникам, использующим формальные механизмы выражения своего мнения (система подачи жалоб или апелляций), нередко приклеивают ярлык организационных диссидентов и отвечают репрессиями. Поэтому работники более склонны использовать тактику неявного влияния на процедурную справедливость. Если высказывание мнения не приводит к успеху, за ним следует *молчание* (*silence*). Молчание подразумевает согласие с организацией, но потерю преданности. За молчанием следует *отступление* (*retreat*), характеризующееся пассивностью, халатностью и уклонением от ответственности. Затем может иметь место *деструкция* (*destruction*), посредством которой работники мстят работодателю, воруя, угрожая, саботируя и, в экстремальном случае, совершая попытки насилия против тех, кого они считают виновниками нарушения. Тема насилия на работе будет рассмотрена более подробно в одном из следующих разделов этой главы. Наконец, на этапе *выхода* (*exit*) работники покидают организацию или провоцируют собственное увольнение. Исследования свидетельствуют о том, что восприятие справедливости играет важную роль в реакциях на нарушение психологического контракта. В частности, процедурная справедливость особенно важна для работников, у которых был нарушен реляционный контракт. Использование организацией справедливых процедур может ослабить влияние нарушения контракта на работника.

Паркс и Киддер (Parks & Kidder, 1994) отмечают по крайней мере три важных вопроса, касающихся психологического контракта, которые еще недостаточно изучены. Первый — это позиция работодателя в контракте и его восприятие нарушений контракта работником. В большинстве исследований контракт изучается со стороны работника (см. «Заметки 10.2»). Второй: что происходит, когда условия психологического контракта соблюдаются. Не совсем ясно, становится ли контракт реляционным по мере того, как в связи с выполнением обещаний возрастает доброжелательность. Третий вопрос: нам очень мало известно о том, можно ли восстановить психологический контракт, если он однажды был нарушен.

Проведя мультинациональный анализ, Руссо и Шалк (Rousseau & Schalk, 2000) сделали вывод о том, что психологический контракт как основанный на обещаниях обмен существует в самых разных обществах. В свете глобализации бизнеса вполне вероятно, что характер культурных различий в психологическом контракте продолжит свое изменение.

ЗАМЕТКИ 10.2

Взаимные ожидания

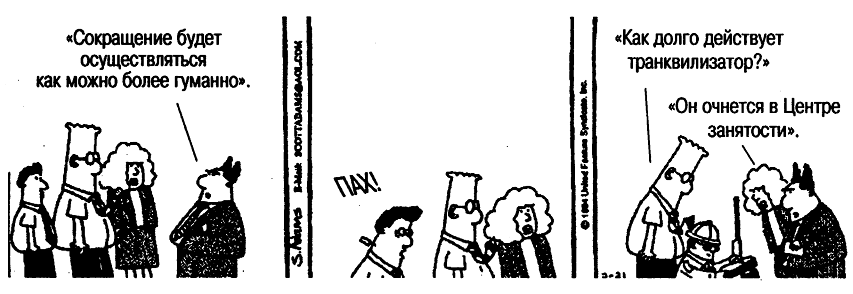
Понятие психологического контракта можно расширить, перенеся его с работников на студентов и учеников. Психологический контракт предполагает ряд взаимных ожиданий сторон в отношении друг друга. Что ожидают студенты от своих преподавателей? К разумным ожиданиям можно отнести ожидание того, что преподаватели будут достаточно квалифицированны, чтобы преподавать свой предмет, что они будут справедливо оценивать работу студентов в классе, а также что их личное отношение к студентам не отразится на отметках. Учились ли вы когда-нибудь в классе, в котором одно или более из этих ожиданий, по вашему мнению, не оправдывались? Если да, то как это повлияло на ваше отношение к преподавателю, к классу, к школе? Если, по вашему мнению, контракт между студентами и преподавателем был нарушен, логично предположить, что ваше отношение и, возможно, поведение (например, посещаемость и успеваемость) изменились в негативную сторону. Однако психологический контракт включает в себя *взаимные* ожидания – в данном случае в том числе и ожидания самого преподавателя в отношении учащихся. Чего ожидают преподаватели от своих студентов? К разумным ожиданиям можно отнести ожидание того, что студенты будут стремиться к знаниям, будут своевременно выполнять задания и уважать институт образования. Попадали ли вы когда-нибудь в класс, где, как вам казалось, ожидания преподавателя нарушались студентами? Если да, как реагировал на это преподаватель? Психологический контракт применим к обеим сторонам, однако об ожиданиях организации в отношении ее членов мы знаем меньше, чем об ожиданиях членов организации в отношении нее самой.

Например, жители Азии традиционно предпочитают сначала установить отношения между сторонами и только после этого вести деловые операции, тогда как в западных культурах предпочитают создавать отношения с помощью повторяющихся деловых операций. Вероятно, в будущем оба этих стиля будут проявляться в новой, видоизмененной форме.

В следующей главе будет рассмотрено одно из фундаментальных нарушений психологического контракта — решение организации сократить свои штаты. Подобные решения демонстрируют значительное различие во властных полномочиях между работодателем и работником и связаны с полной потерей контроля работником. Как отмечалось в главе 8, сокращение ежегодно затрагивает тысячи работников и изменяет характер психологического контракта.

Индивидуальные реакции на сокращение

Как отмечалось в главе 8, организационное сокращение затрагивает не только «синих воротничков», но и менеджеров среднего звена, а также специалистов. Эти изменения становятся предвестниками фундаментального изменения в эволюции и характере организационного поведения. Этот раздел будет посвящен сокращению с точки зрения работников, как тех, кто потерял работу, так и тех, кто на ней остался (Kozlowski, Chao, Smith & Hedlund, 1993).



Скотт Адамс (Scott Adams)

В отношении сокращения складывается парадоксальная ситуация. Сокращение — это продуманное решение организации сократить штаты, т. е. оно направлено на повышение успешности организации, однако оно оказывает глубокое негативное влияние на жизнь работников. В центре этого парадокса — подрыв устоявшегося принципа трудовых отношений, а именно: работа может быть структурирована таким образом, что это будет выгодно и отдельному человеку, и организации. Сокращение акцентирует внимание на жесткой и беспощадной реальности: цели отдельного человека и цели организации не всегда совместимы.

Уволенный персонал

Самым непосредственным образом сокращение затрагивает тех, кто теряет из-за него работу. Перед уволенными по сокращению работниками возникает перспектива потери дохода. Промежуток времени между моментом, когда работник услышал, что его место сократили, и датой увольнения обычно составляет несколько недель, а иногда даже дней. Нередко человек не успевает найти новую работу. Басс и Редберн (Buss & Redburn, 1987) отмечают, что спустя 8 лет после закрытия одного из заводов 27% его работников все еще не нашли работу. Кроме того, даже те, кто устроился на работу, тем не менее нередко получают менее привлекательную и менее оплачиваемую работу. А сотрудники, обладающие навыками, которые трудно использовать вне организации, а также работники с низким уровнем образования несут большие финансовые потери.

Трудовая занятость имеет множество преимуществ, которых человек лишается при потере работы. У лиц, потерявших работу, можно наблюдать ряд физических симптомов, вызванных напряжением. К признакам стресса безработного можно отнести головную боль, проблемы с желудком, высокое кровяное давление. У безработных людей были обнаружены симптомы так называемой выученной беспомощности, более низкий уровень самооценки и более высокий уровень депрессии. «Белые воротнички» и работники старшего возраста особенно остро ощущают предательство со стороны организации, деморализацию и цинизм. Проблема стресса и благополучия рассматривается более подробно в следующей главе.

Оставшийся персонал

Хотя сокращение напрямую влияет на тех, кто теряет работу, стратегии сокращения, направленные на повышение эффективности организации, сказываются и на работниках, остающихся в организации. Оставшиеся нередко реагируют снижением

доверия и преданности, поскольку организация нарушила психологический контракт со своими работниками (см. «Заметки 10.3»). Реакции оставшихся работников на процесс сокращения, а также реакции на отношение организации к уволенным работникам могут негативно сказаться на ее дальнейшей эффективности.

Оставшиеся работники все еще работают на организацию, однако условия их труда могут теперь отличаться от прежних. Чтобы остаться в организации, некоторым работникам приходится переходить на менее квалифицированную работу. Это может быть сопряжено со снижением зарплаты. Стратегии сокращения, направленные на снижение расходов, могут включать общее выполнение работы, графики частичной занятости, сокращение рабочего дня. Хотя у затронутых этими мероприятиями работников снижается доход, их переживания все же менее болезненны, чем в случае полной потери работы.

Брокнер и Гринберг (Brockner & Greenberg, 1990) разработали концептуальную модель реакций на сокращение работников, оставшихся в организации. Это модель основана на понятии организационной справедливости. Так, оставшиеся работники могут усомниться в том, что сокращение было вынужденной и необходимой реакцией на спад экономической активности, что уволенные были заранее проинформированы, а также в справедливости правил, использовавших при отборе кандидатов на увольнение, и в том, что организация позаботилась об уволенных (например, было ли проведено консультирование, выплачено выходное пособие и т. п.). Брокнер, Деви и Картер (Brockner, Davy & Carter, 1985) обнаружили, что оставшиеся работники испытывают чувство вины перед своими уволенными коллегами, что приводит к повышению продуктивности. Но оставшиеся работники становятся менее преданными организации и нередко начинают поиски более надежной работы.

ЗАМЕТКИ 10.3

Потеря ресурсов

Чтобы понять влияние сокращения на работников, оставшихся в организации, рассмотрим следующую аналогию: работники организации – один из ее ресурсов (вот почему их часто называют «человеческими ресурсами»). Организация использует работников для достижения своих целей. Работники также обладают ресурсами. Один из ресурсов, которым мы все обладаем, – это время. У каждого человека есть 24 часа в день для достижения своих целей. Организационное сокращение, результатом которого становится потеря 20% штатов, – вполне обычная вещь. Что бы вы делали, если бы ваши временные ресурсы сократились на 20%? То есть вместо 24-часового дня вы имели бы день, «сокращенный» на 20% (или 5 часов) – 19-часовой. Вам нужно делать то же, что и раньше, однако теперь у вас на это на 5 часов меньше. Что бы вы изменили в своей жизни? Если обычно вы спите 8 часов, стали бы вы спать только 3 часа? Если вам нужно 8 часов на сон и 8 часов на работу, то на повседневные дела, включая питание, транспортные переезды и отдых у вас останется только 3 часа. Испытывали ли бы вы стресс в подобных условиях? Хотя все мы ежедневно тратим какую-то часть своего времени впустую, вряд ли эта часть составляет 20%. Таким образом, уменьшение своего дня на 20% не обязательно сделает нас более эффективными. Это может заставить нас более разумно использовать свое время, но одновременно наложит определенные ограничения; т. е. нам, вероятно, придется отказаться от некоторых аспектов своей жизни. Таковы трудности, с которыми сталкиваются работники, оставшиеся в организации после сокращения. Они вынуждены выполнять работу, которая прежде выполнялась бо́льшим штатом сотрудников.

Сокращение влияет не только на отдельных работников, оставшихся в организации, но и на функционирование групп. Кранц (Krantz, 1985) отмечает тенденцию групп к защитному поведению, направленному на преодоление стресса в связи с сокращением. Защитное поведение проявляется в форме снижения гибкости и адаптивности при выполнении групповых задач. Есть также данные о том, что рабочие команды становятся более сплоченными и устойчивыми к изменениям в ответ на внешние угрозы. Повышенная устойчивость к изменению может значительно затруднить функционирование определенного рода команд, особенно тех, от которых изначально требовалась повышенная способность реагировать на изменение условий.

Многие организации предпочитают не создавать постоянный штат, а нанимать временных работников (Smither, 1995). Временные работники выполняют определенные задачи за определенный период времени. Потребность в услугах зависит от производственного процесса. Временные сотрудники могут действовать через агентства по временному найму, которые предлагают свои услуги организациям, нуждающимся в таких работниках. Это современный эквивалент мигрирующих сезонных рабочих, которые получали временную работу, собирая урожай по всей стране. Временные работники получают меньшую зарплату, чем постоянные сотрудники, выполняющие то же самое; кроме того, обычно им не предоставляются дополнительные льготы в виде медицинской страховки или пенсии. Большую часть временных работников составляют молодые люди, женщины и представители социальных меньшинств — те, кто может служить примером работников, заключающих транзакционный психологический контракт. Они не строят далеко идущих планов отношений с организацией, поскольку будущее не сулит им длительной работы. Хотя временные работники могут повышать гибкость организации и снижать затраты на рабочую силу, за это приходится платить. Цена такова: работники менее склонны демонстрировать просоциальное поведение, а в худшем случае демонстрируют антисоциальное поведение.

Еще одна типичная реакция работников, оставшихся в организации после сокращения, — ощущение перегруженности работой. Шор (Shor, 1992) приводит данные, согласно которым работникам, оставшимся после сокращения, часто приходится брать на себя обязанности уволенных работников. Кроме того, они вынуждены соглашаться с перегруженностью работой, чтобы самим не быть уволенными. Эти работники могут, в свою очередь, переоценить *собственные* психологические контракты, превратив их в транзакционные, вне зависимости от того, рассматриваются они как транзакционные работодателем или нет.

Сокращение заставляет и организации, и работников переоценивать характер трудовых отношений. Одно из следствий этого — явное увеличение транзакционных психологических контрактов и сопутствующее ему ослабление лояльности работников и преданности их работодателю. Утверждается, что сокращение — это вынужденная реакция на неэффективные, чрезмерные по своим размерам организационные структуры. Организации, сопротивляющиеся сокращению как способу преодоления кризиса, рискуют полностью прекратить свое существование, что влечет за собой потерю рабочих мест всеми работниками. Однако сокращение —

это горькое лекарство для работников против недугов организации. Сокращение и частота его использования заставляют И/О психологов пересматривать давно устоявшиеся принципы, касающиеся сущности трудовых отношений.

Психология организаций, возникших путем слияния или поглощения

Одна из стратегий, которые может использовать организация в ответ на давление внешних сил, — уменьшение, т. е. сокращение. Еще одна стратегия — стать больше. Однако при этом организация не становится более крупным вариантом того, чем она является в настоящий момент, а объединяется с другой организацией. Логика, лежащая в основе объединения организаций, сходна с логикой, лежащей в основе заключения брака: брак повышает качество жизни обеих сторон. Объединение организаций может происходить в форме слияния или поглощения. Разница между ними незначительна. При **слиянии** соединяются две равно мощные организации, имеющие одинаковый статус. Решение о слиянии принимают обе стороны. Обе организации считают, что слияние будет способствовать их процветанию. **Поглощение** — это приобретение собственности (в данном случае — организации) другой организацией. Приобретающая организация играет при этом доминирующую роль и имеет больше возможностей. В отличие от брака между людьми приобретение может быть союзом между двумя организациями, в котором лишь одна сторона согласна с новыми отношениями. Доминирующая организация может поглотить не расположенного к сотрудничеству партнера, чтобы улучшить свое финансовое положение путем так называемого насильственного захвата. Поглощение может характеризоваться и более дружественными отношениями между двумя организациями; тем не менее более мощная организация поглощает менее мощную. Приобретающая организация называется *головной организацией*, а приобретенная — *дочерней*. Мы будем рассматривать организации, возникшие в результате слияния и поглощения, просто как объединение двух компаний, вне зависимости от разницы между ними во власти. Этой теме посвящено относительно мало исследований. То, что нам известно, имеет отношение главным образом к влиянию различных характеристик объединяющихся организаций на реакции работников на это объединение.

Было обнаружено, что некоторые характеристики головных фирм влияют на способ осуществления ими интеграции компаний (Hogan & Overmyer-Day, 1994). Два основных вопроса — культура головной организации и ее надменность по отношению к дочерней компании. Культура одних головных организаций имеет больше шансов на внедрение в дочерние компании. Головные организации, внутри которых существует согласие относительно представлений и ценностей, а также устойчивая система усвоения работниками этих представлений и ценностей, чаще пытаются внедрить их в дочерние компании. Культура головной организации и ее терпимость к различиям обусловливает то, как головная организация будет вести себя по отношению к дочерней. Было обнаружено, что некоторые головные компании демонстрируют надменность и снисходительность: т. е. они «знают,

что лучше» для дочерней компании. Джемисон и Ситкин (Jemison & Sitkin, 1986) выделяют три типа организационной надменности: межличностную («Мы лучше вас»), культурную («Наши ценности, представления и процедуры лучше ваших») и управленческую («Наша административная система лучше вашей»). Надменность заставляет менеджеров головной компании демонстрировать снисходительность к дочернему предприятию, усиливая тенденцию к навязыванию решений, и негативно влияет на моральный дух, текучесть кадров и успешность выполнения работы. Надменность также усиливает сопротивление дочерней компании интеграции с головной компанией. Буоно и Боудич (Buono & Bowditch, 1989) полагают: чем более важна дочерняя компания для головной, тем более склонна будет первая контролировать вторую, повышая, таким образом, вероятность конфликта.

Элементы культуры дочерней компании, касающиеся идентификации ее авторитетов, лидерского стиля, ощущения работниками «семейственности», степени наставничества среди менеджеров становятся потенциальными источниками проблем при попытках интеграции. Считается, что отношение менеджмента к риску и степень ответственности за принятие решений — это области, в которых столкновения культур проявляются наиболее ярко. Большинство проблем, возникающих при объединении организаций, связаны с незнанием ими культуры второй стороны. В ходе переговоров между организациями обычно преобладают вопросы *стратегического соответствия* (т. е. общих или взаимодополняющих бизнес-стратегий, финансовых целей), а вопросы *организационного соответствия* (т. е. совместимости культур и работников) нередко игнорируются.

Маркс и Мирвис (Marks & Mirvis, 2000) отмечают, что более 80% корпоративных предприятий, возникших в результате слияния, не добиваются поставленных финансовых, стратегических и оперативных целей. Авторы рекомендуют использовать так называемые переходные структуры, помогающие объединению организаций. Переходная структура — это форум, на котором лидеры объединяющихся компаний могут изучить и спланировать пути практической реализации поставленных целей. Это временное, но официальное мероприятие, на котором представители всех подразделений обеих компаний предпринимают совместные усилия по их объединению.

Психологическая реакция работников на объявление о том, что их компания поглощается более крупной компанией, сравнивается с чувством утраты, испытываемым человеком после смерти близкого (Mirvis, 1985). Как и в моделях переживания утраты близкого человека, утверждается, что работник проходит через ряд этапов «горя»: отрицания, гнева, попытки заключить эмоциональную сделку, депрессии и, наконец, принятия. Потеря личной идентификации с организацией может привести к стрессу, связанному с ностальгическим порывом удержать положение вещей, существовавшее прежде, и с переживанием утраты. Коллективное горе работников нередко повышает их сплоченность и сопротивление изменениям, что еще более затрудняет внедрение новой культуры.

По оценкам специалистов, в 1980-е гг. мероприятия по слиянию или поглощению компаний коснулись по крайней мере 25% работников США (Fulmer, 1986). Как и в случае с сокращением, индустриально-организационным психологам мало

известно о реакции людей на организационную деятельность такого рода. В течение последних 20 лет нам приходилось сталкиваться с аспектами организационного поведения, о которых мы не имели ни малейшего понятия. Глубина и масштабы этих проблем оказывают серьезное влияние на профессиональную деятельность И/О психологов.

Антисоциальное поведение на работе

Антисоциальное поведение на работе — это действия работника, цель которых заключается в том, чтобы отомстить организации или коллегам за имевшуюся, с его точки зрения, несправедливость. Антисоциальное поведение включает оскорбления, угрозы, ложь, воровство, саботаж, физическое насилие и убийство на почве производственных отношений. Этот феномен также называют *организационной девиантностью* (Bennett & Robinson, 2000), *грубостью (incivility) на работе* (Pearson, Andersson & Porath, 2000). Его исследование — одно из недавно возникших направлений в И/О психологии.

Андерссон и Пирсон (Andersson & Pearson, 1999) предлагают модель развития по спирали грубости на работе. Грубость на работе — это неярко выраженное девиантное поведение с неочевидным намерением причинить вред объекту грубости в нарушение нормы взаимного уважения сотрудников. Оно оскорбительно, неучтиво, отражает неуважение к другим людям. Развитие по спирали связано с тем, что грубость может перерасти в ярко выраженное агрессивное поведение. Андерссон и Пирсон утверждают, что развитие грубости по спирали часто начинается с необдуманного действия или насмешки. Затем может последовать умышленное оскорбление, провоцирующее встречное оскорбление. Если происходит эскалация конфликта, возможны угрозы физического воздействия, приводящие в конечном счете к насилию. Авторы полагают, что на спирали существует «точка неравновесия», когда, накопившись, незначительные оскорбления перерастают в насильственные действия.

Байс, Трипп и Крамер (Bies, Tripp & Kramer, 1997) описывают то, что они называют «термодинамикой мести» в организациях. Она основана на нарушении двух базовых понятий, рассмотренных ранее в этой главе: психологического контракта и организационной справедливости. Обычно причину разгорающегося конфликта можно отнести к одной из двух категорий. Первая — нарушение правил, норм или обещаний организацией. Представитель организации изменяет правила или критерии принятия решений постфактум, чтобы оправдать действия, совершенные в личных интересах. Вторая категория — подрыв авторитета, умаление достоинства, например в форме деструктивной критики или публичного осмеяния, призванного ввести работника в замешательство. Работник «распаляется», чувствуя гнев, обиду, и часто испытывает потребность отомстить обидчику. Затем следует фаза «охлаждения», которая может принять несколько форм. Первая — *излияние чувств*; на этой фазе работник горячо и возбужденно делится своими переживаниями с друзьями, «выпускает пар» и пока не имеет или почти не имеет намерения перевести свои чувства в действия. Вторая форма — *отвлечение*, при

котором работник принимает на веру слова обидчика и начинает искать правдоподобные объяснения его поведения. Третья форма — *усталость*, из-за которой у работника надолго сохраняются негативные чувства. Люди, реагирующие в подобной форме, не прощают и не забывают обид. Нередко они муссируют обиду и выражают сожаление о том, что не «расквитались» с обидчиком. Последняя форма — *эмоциональный взрыв*, который может проявиться в более интенсивной работе, призванной доказать неоправданность критики, в мобилизации оппозиции против обидчика или в физическом насилии.

Скарлики и Фолгер (Skarliki & Folger, 1997) отмечают, что представители организации, особенно менеджеры и супервизоры, играют важную роль в ослаблении желания работника отомстить обидчику. Если менеджеры и супервизоры проявляли достаточную чуткость и заботу по отношении к работникам, относились к ним с достоинством и уважением, работники были готовы стерпеть организационные нарушения справедливости, которые в противном случае вызвали бы тенденцию к мести (Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999). В качестве «мести» может выступать умышленное повреждение оборудования или нарушение рабочих процессов, воровство канцелярских принадлежностей, растрата материалов компании. Кропанцано и Гринберг (Cropanzano & Greenberg, 1997) обнаружили, что работники, по отношению к которым супервизоры проявляли неуважение, воровали предметы, не представляющие для них никакой ценности, но представлявшие ценность для работодателя. Неуважительное отношение, усугубляя обиду из-за несправедливости, провоцировало людей мстить своим работодателям. Работники стремились навредить организации в отместку за причиненный им самим вред, даже если эта месть носила чисто символический характер.

Насилие на работе

Как отмечают Байс с соавторами (Bies et al., 1997), одна из форм реагирования на субъективно воспринимаемое нарушение организационной справедливости — физическое насилие. В последнее время физическое насилие на работе превращается в эпидемию. До 1980-х гг. таких терминов, как «насилие на работе» и «убийство на почве производственных отношений», вообще не существовало. Министерство юстиции США (1998) приводит данные, согласно которым ежегодно фиксируется 150 тыс. инцидентов, связанных с насилием на работе. Более 1000 людей были убиты на работе. За последнее десятилетие число работников, убивших своих менеджеров, возросло вдвое. Булатао и Ванденбос (Bulatao & VandenBos, 1996) сообщают, что убийство является основной причиной смертельных случаев на производстве, в торговле, сфере услуг, менеджменте и конторской деятельности. Представленные статистические показатели по преступности делают эти отчеты несколько сухими и безличными. Ниже приведены конкретные случаи насилия на работе (Mantell, 1994, pp. 2–4).

- Тампа, штат Флорида: мужчина вернулся на прежнюю работу и застрелил трех своих бывших начальников во время их обеденного перерыва. Прежде чем застрелиться самому, он ранил еще двоих.

- Саннивейл, штат Калифорния: сотрудник фирмы, выполняющей военные заказы, застрелил семерых человек в офисе, после того как одна из его коллег не приняла его ухаживания.
- Корона, штат Калифорния: в одной из больниц города женщина открыла огонь из оружия 38-го калибра, ранив одну медсестру и обстреляв детское отделение.
- Вудленд, штат Мэриленд: уволенный автомеханик вернулся в гараж и открыл огонь по группе работников, убив двоих и ранив одного.

Есть соблазн представить эти эпизоды как единичные случаи, несколько искусственно превращенные в сенсации. Но оказывается, что частота и тяжесть насилия на работе возрастают как в США, так и в других странах. Келлеер (Kelleher, 1996) следующим образом говорит о масштабах этой проблемы: «Если вы работник бензозаправочной станции, чиновник или продавец, у вас выше риск быть убитыми на работе, чем у вашего районного полицейского. Если вы секретарь или клерк в офисе, у вас выше риск погибнуть на работе, чем у шахтера в Западной Виргинии в результате несчастного случая в угольной шахте» (р. xi). Кроме того, Барлинг (Barling, 1996) отмечает, что жертвы насилия на работе могут быть основными и второстепенными — членами семьи основных жертв, их коллегами, которые сами не пострадали, но, поставив себя на место основной жертвы, изменили свои представления, переживания и ожидания.

Исходной точкой для рассмотрения психологии насилия на работе служит проблема агрессии. Кокс и Лизер (Cox & Leather, 1994) отмечают: «Человеческая агрессия, как правило, является результатом межличностного взаимодействия, при котором двое или более людей вовлекаются в развивающиеся по спирали действия и противодействия, каждое из которых последовательно изменяет вероятность агрессии» (р. 222). Таким образом, агрессивные действия нередко оказываются ответной мерой, реакцией на предшествующее действие или предшествующие действия агрессора. Поэтому насильственный акт рассматривается как один из этапов в последовательности социальных актов. Ответный агрессивный акт можно рассматривать частично через понятия организационной справедливости.

Лица, совершившие насилие на работе, часто считают себя жертвами несправедливости, имевшей место на работе. Они особенно склонны воспринимать организацию виновной в нарушении принципов процедурной справедливости. Джонсон и Индвик (Johnson & Indvik, 1994) утверждают, что нарушение психологического контракта — одна из главных причин насилия на работе. При описании лиц, совершивших насилие на работе, часто используется слово «недовольный» (*disgruntled*). Ментел (Mantell, 1994) отмечает, что актам физического насилия неизменно предшествуют заметные признаки гнева, например словесные угрозы или рассерженный вид. Реальному насилию нередко предшествуют словесные нападки и/или преследование жертвы. Однако в большинстве случаев словесные нападки и преследования не перерастают в убийство. То есть существует континуум насильственных действий на работе, а убийство (или попытка убийства) соответствует крайней точке (Neuman & Baron, 1998). Агрессоры, по-видимому, хотят получить от организации больше с точки зрения персональной идентичности и целей,

чем организация может предоставить, и поэтому они персонализируют чувство отвержения, когда их потребности не удовлетворяются. Они склонны считать, что их связь (контракт) с организацией была нарушена, и практически не считают себя ответственными за свое поведение. Кроме того, лица, совершившие насилие на работе, часто отличаются дезадаптивностью и имеют конфликтные межличностные отношения в других сферах своей жизни.

При попытке выявить систематические паттерны среди лиц, совершивших насилие на работе, было обнаружено устойчивое сочетание индивидуальных характеристик. Недостатком этого «профильного» подхода является то, что хотя он и описывает преступников, выявленные характеристики могут также описывать и многих других людей. Это означает, что многие работники могут соответствовать профилю, но фактически *не* совершать насильственных действий на работе. Например, большинство сокращенных работников испытывают чувство отверженности и несправедливости, но тем не менее не совершают насильственных действий. Рассуждения после свершившегося факта могут создать впечатление, что агрессоры были явными кандидатами на совершение преступления и поэтому должны были быть выявлены, а их действия — предотвращены. Фолгер и Бэрон (Folger & Baron, 1996) называют процесс выявления лиц, наиболее склонных к насилию на работе, «моделью поп-корна». Они утверждают: «Работник, выходящий из себя и стреляющий в своего начальника, похож на первое "взорвавшееся" кукурузное зернышко. Очевидно, наблюдатель может попытаться объяснить, почему именно это зернышко лопнуло прежде других. Хотя все лопнувшие зерна выглядят одинаково, исследование под микроскопом или химический анализ могли бы помочь в определении меры уникальности каждого зерна. Аналогично этому тщательное исследование лиц в определенной трудовой обстановке может выявить важные различия в отношении разных личностных характеристик, которые, как было ранее установлено, связаны с агрессией» (р. 62). Несмотря на распространенность насилия на работе, оно все же достаточно редкое явление в общей популяции профессионально занятых лиц. Поэтому точно прогнозировать подобные события значительно труднее, чем находить их причины по факту.

Агрессия — это результат действия как индивидуальных, так и ситуационных факторов. Среди выявленных ситуационных факторов следует отметить плотность населения, шум, жару и употребление алкоголя. И лабораторные, и полевые исследования (например, Geen, 1990) свидетельствуют о том, что в субъективно воспринимаемых условиях скученности, неконтролируемого шума и высокой температуры окружающей среды ее вероятность возрастает. Но наиболее показательны исследования связи между употреблением алкоголя и агрессией (Greenberg & Barling, 1999). Пернанен (Pernanen, 1991) утверждает, что употребление алкоголя полностью изменяет способность человека понимать социальные ситуации. Употребление алкоголя приводит к сужению возникшей ситуации и снижению интеллектуальных и вербальных способностей; к переоценке собственных возможностей, власти и влияния на окружающий мир. Агрессию человека, находящегося в состоянии алкогольного опьянения, может вызвать неправиль-

ное истолкование ситуации и повышенная уверенность в своей способности справиться с проблемой, применив физическую силу (Cox & Leather, 1994). Было обнаружено, что многие лица, совершившие насилие на работе, употребляли перед инцидентом алкоголь.

Некоторые исследователи считают, что насилие на работе — это лишь часть более широкой категории психосоциальных опасностей, на которые должна реагировать организация. Лизер (Leather, 1994) выделяет три типа стратегий, которые организациям следует использовать, если они сталкиваются с такими сложными видами психосоциальных опасностей, как насилие на работе:

- *Превентивные стратегии* (например, обучение работников) устраняют опасность либо уменьшают ее влияние на работников или вероятность ее возникновения.
- *Реактивные стратегии* (например, официальные организационные планы реагирования на чрезвычайные ситуации) улучшают способность организации распознавать возникающие проблемы и реагировать на них.
- *Реабилитационные стратегии* (например, консультирование) помогают работникам справиться с существующими проблемами или восстановить душевные силы после них.

Николетти и Спунер (Niciletti & Spooner, 1996) ратуют за обращение организаций к командам по оценке угрозы/насилия, которые обучали бы менеджеров распознавать насильственное поведение и реагировать на него, а также осуществляли бы организованные процессы информирования об угрозах и реагирования на них. Рут и Зиска (Root & Ziska, 1996) считают, что потребность в подобных мероприятиях особенно остра при проведении организационного сокращения.

Компании неохотно участвуют в исследованиях, посвященных насилию на работе, поскольку это довольно щекотливая и «взрывоопасная» тема. Фокс и Спектор (Fox & Spector, 1999) описывают исследование насилия на работе, от участия в котором многие компании отказались. Авторы сообщают: «Основной причиной, которую указывали компании, отказываясь от участия в исследовании, было то, что они не хотят "выбивать из колеи" своих работников. Работники именно таких компаний, вероятно, могли бы предоставить наиболее полную информацию о контрпродуктивных поведенческих реакциях на неблагоприятные условия труда» (р. 929). Антисоциальное поведение на работе — комплексный феномен. Бэрон, Хоффман и Меррил (Baron, Hoffman & Merrill, 2000) проводят параллель между насилием на работе и насилием в сферах жизнедеятельности, не связанных с работой. Как и употребление наркотиков на работе, оно распространяется на другие области, традиционно находящиеся вне компетенции И/О психологии. Нам еще предстоит узнать, какую роль мы будем играть в решении этой проблемы. Если основной акцент будет сделан на сам акт (криминальное насилие), а не на его локализацию, роль И/О психологии, вероятно, будет незначительна. Но если рассматривать насилие преимущественно с точки зрения его локализации (на работе), весьма вероятно, что И/О психология будет призвана помочь в понимании и контролировании этой серьезной проблемы.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Где должен упасть топор?

Тед Симмонс задумчиво рассматривал два личных дела работников. Симмонс был вице-президентом по финансовым вопросам в компании «Саванна Миллз», признанного лидера в текстильной промышленности. «Саванна Миллз» пережила еще один трудный год, поскольку продажи и прибыль оказались опять ниже, чем планировалось. Симмонс только что вернулся с собрания, на котором ему сообщили, что компания будет сокращать штаты для снижения расходов. Симмонс должен был сократить одну из двух должностей финансовых менеджеров, а другие должности сокращались вниз по иерархии. В действительности во всех основных подразделениях «Саванна Миллз» должно было пройти сокращение рабочих мест, в одних подразделениях – больше, в других – меньше.

Симмонсу повезло: он работал с двумя образцовыми менеджерами, и сократить одно из этих мест было бы чрезвычайно трудно и неприятно. Уорен Девис проработал в компании уже почти 25 лет. Всю свою профессиональную карьеру он посвятил «Саванне Миллз»; он начал работать в ней сразу после школы. Его преданность компании вошла в легенду. Он окончил колледж, уже работая неполный день в «Саванна Миллз», и получил степень бакалавра по общей экономике. Что бы компания ни просила Девиса сделать, он делал это с энтузиазмом и энергией. Он охотно брался за поручения, которые ему давали, и всегда выражал неподдельную благодарность за возможность работать в «Саванна Миллз». Его отец работал в компании более 40 лет, а затем вышел на пенсию. Дети Девиса росли, играя в центре развлечений, финансируемом компанией. Уорен Девис был также активным «общественником», представляя «Саванну Миллз» в различных общественных организациях. Как-то Девиса назвали «лицом» компании, настолько лоялен он был к «Саванна Миллз», которая значила очень много и для него, и для его семьи.

Вторым менеджером был Барри Стил. Биография Стила была совершенно иной. Ему было 29 лет, а в компании он проработал 5 лет. Он получил степень магистра экономики управления в одном чрезвычайно престижном университете Новой Англии. По окончании университета у Стила было множество предложений, но он выбрал «Саванна Миллз», поскольку она ясно выразила намерение поставить под более профессиональный контроль финансовые операции и предоставить Стилу возможность реализовать свой потенциал. Он оправдал все возлагавшиеся на него надежды и даже превзошел ожидания, преобразовав систему управления финансовыми ресурсами компании через использование принципов автоматизированного контроля, которые изучал в колледже. Именно благодаря точным расчетам Стила компании удалось избежать еще бóльших финансовых потерь. Ему удалось восстановить прибыльность «Саванна Миллз». За его достоинства и достижения Стила стали называть «вундеркиндом», но он никогда не вел себя надменно или высокомерно. Он не был активен в общественной деятельности, но методично выполнял свои дела. Если и был какой-нибудь молодой работник, который мог рассчитывать на большое будущее в «Саванна Миллз», то это был Стил.

Симмонс стоял перед трудным выбором. Ему не нужно было увольнять одного из менеджеров по причине плохой работы. Ему нужно было отказаться от человека, внесшего большой вклад в процветание компании. Симмонс пытался доказать президенту компании преимущества сохранения обоих менеджеров. Его аргументы оказались бесполезными, поскольку речь шла о сокращении расходов, и все подразделения несли потери, отказываясь от услуг хороших работников. Симмонс чувствовал, что это одно из самых трудных решений, которые ему когда-либо приходилось принимать. Как бы все ни произошло, принятое решение будет ясным выражением того, какие работники больше всего ценятся в «Саванна Миллз».

Контрольные вопросы

1. Вспомните понятие психологического контракта. Какие его аспекты важны в описанной выше ситуации?
2. Что будет означать для работников «Саванна Миллз» сокращение Девиса?
3. Что будет означать для работников «Саванна Миллз» сокращение Стила?
4. Вспомните понятие гражданского поведения в организации. В какой степени оно влияет на ваши соображения по поводу справедливого решения в данном случае?
5. Если бы вы были на месте Симмонса, кого из менеджеров вы сократили бы и почему?

ГЛАВА 11

Профессиональное здоровье

Термин **профессиональное здоровье** связан с совокупностью вопросов, затрагивающих умственное, эмоциональное и физическое благополучие работников в процессе их профессиональной деятельности. Он не включает непосредственно область медицины, однако медицинские вопросы могут влиять на наше понимание этой темы. С психологической точки зрения профессиональное здоровье охватывает взаимодействие между трудовыми и нетрудовыми сферами нашей жизни.

Однажды Зигмунда Фрейда спросили, что должен хорошо уметь делать «нормальный» человек. Говорят, что он ответил так: «Lieben und arbeiten» («Любить и работать»; Erickson, 1963, p. 265). Фрейд считал, что семья удовлетворяет потребность человека в любви, а работа, как никакая другая сфера жизни, связывает его с реальностью. Таким образом, призыв Фрейда «любить и работать» можно интерпретировать как акцент на важности работы и семьи для здорового психологического функционирования (Quick, Murphy, Hurrell & Orman, 1992). Проблема работы и роль, которую она играет в нашей жизни, с давних пор является предметом интереса и споров (см. «Заметки 11.1»). Существуют разные мнения по поводу разнообразных аспектов работы, о чем свидетельствуют приведенные ниже высказывания.

- «Работа — это все то, что человек обязан делать, а игра — это все то, что человек не обязан делать» (Марк Твен).
- «Мир полон жаждущих людей; одни жаждут работать, остальные — позволять им работать» (Роберт Фрост).
- «Первый признак нервного срыва — это когда вы начинаете думать, что ваша работа чрезвычайно важна» (Мило Блум).

Работа и профессиональное положение человека играют важнейшую роль, влияя на его чувство идентичности, самооценку и психическое благополучие. Работа — это центральная, определяющая часть жизни большинства людей. Она может иметь внутреннюю ценность, инструментальную ценность или внутреннюю и инструментальную ценности одновременно. Внутренняя ценность работы — это ценность, которую человек находит в выполнении работы самой по себе. Инструментальная ценность работы заключается в том, что она позволяет получить человеку жизненные блага, а также использовать его достоинства, способности и знания.

Заметки 11.1

Значение труда

Почему люди работают? Этот простой на первый взгляд вопрос дискутируется уже многие века. Его рассматривают с разных точек зрения, в том числе с точки зрения религии, экономики, психологии, философии и других наук. В некоторых религиозных доктринах труд трактуется как наказание за первородный грех. Труд – это долг, обязанность, связанная с построением царства Божьего. Труд почетен, поскольку предполагает приложение усилий и закаляет характер. Религиозные учения также подчеркивали важность работы как средства контролирования и обуздания страстей. Отсутствие труда, праздность, порождает нездоровые импульсы, которые сбивают нас с пути благочестия. Таким образом, работа рассматривается как процесс приложения усилий, наполненный, по замыслу Божьему, трудностями, являющийся средством нашего личностного развития. С экономической точки зрения труд позволяет получать финансовые ресурсы, которые поддерживают нашу жизнедеятельность, а также развивают стремление улучшать качество своей материальной жизни. Экономическую точку зрения наглядно иллюстрирует наиболее распространенное определение: труд – это предоставление услуг за оплату. Труд имеет также и психологическое значение. Он служит источником не только личностного развития, но и нашей идентичности, а также объединения с другими людьми. Кроме того, работа задает ритм жизни. Она структурирует наше время – когда мы должны уходить на работу, а когда – уходить с работы и заниматься личными делами. Наконец, работа дает философское объяснение нашей миссии: поиск смысла жизни в творчестве и помощи другим людям. На основе вышесказанного можно сделать вывод о том, что на вопрос, зачем мы работаем, нет однозначного ответа, однако приведенные выше многочисленные определения создают основу для понимания, почему работа так важна.

Считается, что конфликт между работой и семьей восходит к эпохе промышленных революций. Именно тогда человеку стало необходимо уходить из дома на работу. Но трудовые и домашние обязанности не всегда противоречат друг другу. Кантер (Kanter, 1977) считает, что знания о характеристиках одной системы (трудовой или семейной), вызывающих напряжение и болезненное состояние, помогают понять, как человек адаптируется к другой системе. Очевидно, что большинство работников, уходя с работы, не оставляют трудовые неприятности на рабочем месте.

С недавних пор внимание психологов привлекает так называемая **позитивная психология**. Селигман и Чиксентмихайи (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) утверждают, что за последние 60 лет психология стала наукой главным образом об исцелении. Они полагают: психологи должны понять, что делает жизнь ценной, а не только то, как справляться с неприятностями и избавляться от них. Динер (Diener, 2000) отмечает, что общество заражено материализмом и в то же время приобретение материальных благ слабо связано с тем, насколько мы счастливы. Динер рекомендует государствам измерять и отслеживать, как часто и глубоко люди чувствуют удовлетворенность и радость по поводу различных жизненных обстоятельств и ситуаций. Пока национальные показатели связаны в основном с производством товаров и предоставлением услуг (например, валовой национальный продукт — ВНП), именно они будут рассматриваться национальными лидерами. Если бы был известен показатель национального благополучия, политику в различных отраслях

можно было бы рассматривать с точки зрения того, насколько она влияет на удовлетворенность, счастье людей. Чиксентмихайи (Csikszentmihalyi, 1999) ставит вопрос: «Если мы настолько богаты, то почему же мы несчастливы?» Потому что одного материального вознаграждения недостаточно, чтобы сделать нас счастливыми. Было доказано, что с ощущением счастья связаны другие условия, например благополучная семейная жизнь, наличие близких друзей, наличие времени на разнообразные интересы. Теоретически эти два вида благ — материальные и социоэмоциональные — не должны исключать друг друга. На практике же удовлетворение этих конкурирующих потребностей совместить очень трудно. Временны́е ресурсы ограниченны, а распределение времени представляет собой трудный выбор, который в конечном счете определяет содержание и качество нашей жизни. Чиксентмихайи утверждает: «Вот почему профессионалам и деловым людям так трудно найти равновесие между трудовыми и семейными потребностями, и вот почему они так часто чувствуют, что ущемлены в одном из этих важнейших аспектов жизни» (p. 823). Как вам станет ясно из этой главы, фундаментальная потребность в уравновешенности трудовой и нетрудовой деятельности нередко вызывает стресс, а в основе вопросов, касающихся профессионального здоровья, часто лежат средства достижения этого равновесия.

Влияние среды на психическое здоровье

Варр (Warr, 1987) считает, что ощущение благополучия на работе должно в первую очередь рассматриваться с точки зрения общих средовых детерминант психического здоровья. Он выделяет девять детерминант, которые можно расценивать как основу психического благополучия.

1. *Возможность контроля.* Первая детерминанта психического здоровья связана с возможностью контролировать действия и события. Психическому здоровью способствует среда, обеспечивающая персональный контроль. Контроль состоит из двух основных элементов: возможности решать и действовать по собственному усмотрению, а также способности предвидеть последствия действий. Отсутствие второго элемента создает специфическую форму неконтролируемости: человек может принимать решения и действовать, но не может предсказать последствия этих решений и действий. Не зная последствий поведения, нельзя контролировать то, что произойдет.
2. *Возможность использования навыков.* Второй фактор — мера, в которой среда подавляет или поощряет использование и развитие навыков. Ограничения на использование навыков могут быть двух видов. Первый — ограничения, препятствующие использованию навыков, которыми человек уже обладает, и допускающие лишь рутинные действия. Второй вид — ограничения на приобретение новых навыков, вынуждающие человека оставаться на низком уровне продуктивности, несмотря на наличие у него потенциала для овладения более сложной деятельностью.
3. *Внешне порождаемые цели.* Третий фактор, лежащий в основе психического здоровья, — это наличие целей, порождаемых средой. Среда, не предъявляю-

щая человеку никаких требований, не стимулирует его к деятельности и достижениям. И наоборот — среда, способствующая постановке целей и их достижению, стимулирует деятельность, которая сама по себе и благодаря своим последствиям оказывает благотворное влияние на психическое здоровье.

4. *Разнообразие среды.* Среда может порождать монотонные, рутинные цели и связанную с ними деятельность. Вынужденная монотонная деятельность не способствует психическому здоровью так, как это делает разнообразная деятельность, предполагающая новизну и нарушающая рутинную деятельность и рутинное местонахождение.
5. *Ясность среды.* Пятый фактор, лежащий в основе психического здоровья, — степень ясности окружающей человека среды. Ясность включает два компонента. Первый — обратная связь, касающаяся последствий произведенных действий. Второй — четкость ролевых требований и нормативных ожиданий, касающихся поведения, а также степень очевидности и принятия стандартов в данной среде.
6. *Доступность денег.* Жесткое ограничение доступа к деньгам может порождать множество процессов, способных нарушить психическое здоровье. Наличие денег не гарантирует психического здоровья, однако отсутствие денег часто вызывает серьезные психологические проблемы. Бедность снижает возможность личного контроля в собственной жизни, что ранее было определено как одна из детерминант психического здоровья.
7. *Физическая безопасность.* Седьмой фактор — физически безопасная среда. Среда должна защищать человека от физического вреда и гарантировать удовлетворение потребностей в пище, сне и жилье. Среда должна быть также достаточно постоянной, чтобы человек мог быть уверен в их наличии в будущем.
8. *Возможность межличностного контакта.* Различные условия предоставляют неодинаковые возможности контактировать с другими людьми, которые позволяют удовлетворить потребность в дружбе и устраняют или смягчают чувство одиночества. Межличностные контакты также обеспечивают социальную поддержку, имеющую одновременно и эмоциональный, и инструментальный характер (содействует решению проблем через практическую помощь и совет). Многих целей можно добиться только совместными усилиями с другими людьми. Членство в группе позволяет устанавливать цели и достигать целей, которых невозможно достичь в одиночку.
9. *Достойное социальное положение.* Девятый аспект, важный для психического здоровья, — это положение в социальное структуре, обеспечивающее уважение других людей. Уважение обусловлено главным образом ценностью, приписываемой действиям, которые составляют суть роли, а также их вкладу в достижение успеха. Ролевое членство в группе также служит публичным доказательством того, что человек обладает определенными способностями и отвечает определенным социальным требованиям. Обычно существует общепринятое представление об уровне уважения, которое вызывает конкретное социальное положение.

Варр (Warr, 1987) признает, что эти девять параметров частично пересекаются, однако считает, что выделение каждого из них как самостоятельной единицы необходимо для того, чтобы понять, как среда влияет на психическое здоровье. Для тех, кто заинтересован в изменении среды с целью улучшения психического здоровья, эти девять факторов могут служить подходящим объектом приложения усилий.

Понятие психического здоровья

Рассмотрев девять средовых факторов, влияющих на психическое здоровье, мы пока не дали определение этого понятия как такового. Частично это объясняется тем, что единого определения психического здоровья не существует, а значение этого понятия легче усвоить, узнав его детерминанты. Значение психического здоровья во многом зависит от социальных стандартов (большая часть которых возникла в современном западном обществе), а также стандартов психического здоровья, установленных в медицине. Мы не будем углубляться в то, как эти два источника влияют на определение психического здоровья, а рассмотрим психическое здоровье в общих чертах, как это предлагает Варр (Warr, 1987), и сосредоточимся на пяти его компонентах.

1. *Эмоциональное благополучие.* Эмоциональное благополучие включает в себя два самостоятельных параметра: удовольствие и возбуждение. Так, любой уровень удовольствия может сочетаться с высоким или низким уровнем возбуждения, а любой уровень возбуждения может быть приятен или неприятен. Рисунок 11.1 иллюстрирует двухмерную модель эмоционального благополучия. Чувство эмоционального благополучия зависит от обоих этих параметров. Например, «депрессивные» чувства характеризуются низким уровнем по обоим параметрам (левый нижний сектор на рис. 11.1), а «тревожные» чувства можно описать через низкий уровень удовольствия и высокий уровень возбуждения (левый верхний сектор). Самый высокий уровень эмоционального благополучия связан с правым верхним сектором, который характеризует высокий уровень удовольствия и высокий уровень возбуждения. Высокий уровень этих двух параметров характеризуется такими терминами, как «счастливый» и «полный энергии» (рис. 11.1). В целом эмоциональное состояние человека можно описать с точки зрения соотношения времени, которое он находится в каждом из четырех секторов, представленных на рис. 11.1.
2. *Компетентность.* Хорошее психическое здоровье рассматривается частично с точки зрения приемлемого уровня успеха или компетентности в разных сферах деятельности, например в межличностных отношениях, решении задач, оплате труда и т. д. Компетентный человек имеет достаточно психологических ресурсов, чтобы справляться с жизненными трудностями. Считается, что хорошее психическое здоровье проявляется только тогда, когда человек сталкивается с неблагоприятными условиями. Для того чтобы успешно отреагировать на неблагоприятные условия, необходимы соответствующие когнитивные и психомоторные навыки, а также представления, согласующиеся с реальной действительностью.

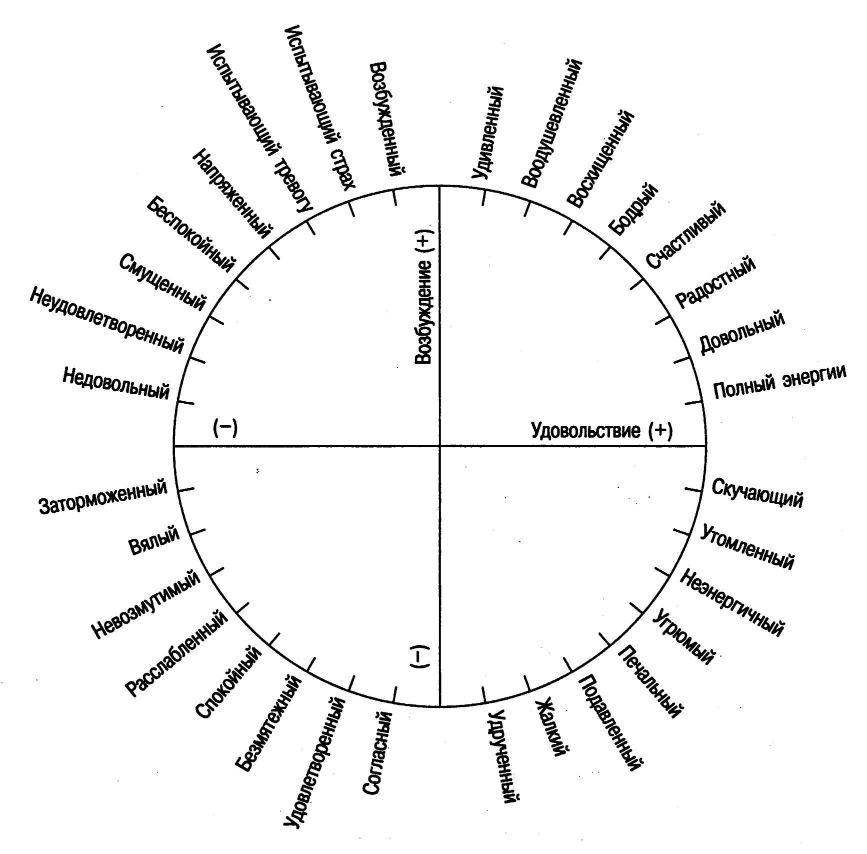


Рис. 11.1. Двухмерная модель эмоционального благополучия.
Источник: Work, Unemployment and Mental Health, P. B. Warr, 1987, Oxford: Clarendon

3. *Автономность*. Автономность — это способность человека сопротивляться факторам среды и самостоятельно определять свое мнение и свои действия. Стремление к независимости и саморегуляции — фундаментальная характеристика психически здорового человека. Автономность — это склонность человека чувствовать и действовать, исходя из того, что он влиятелен, а не беспомощен перед лицом жизненных трудностей. В западных культурах автономности придается более существенное значение в обеспечении психического здоровья.

4. *Притязания*. Психически здоровый человек взаимодействует с окружающим миром. Он ставит перед собой цели и прилагает усилия для их достижения. Высокий уровень притязаний проявляется в высокой мотивации, готовности использовать новые возможности и преодолевать трудности. И наоборот, низкий уровень притязаний проявляется в низкой активности и в смирении с существующим состоянием дел, как бы ни неприятно оно было. Пытаясь добиться личных целей, человек может столкнуться со стрессовыми ситуациями и даже создавать их, если эти цели труднодостижимы.

Важность высокого уровня притязаний для психического здоровья особенно ярко проявляется в неблагоприятных обстоятельствах, когда неотъемлемой частью здоровой реакции является стремление к изменению.

5. *Интегрированное функционирование.* Последний компонент психического здоровья труднее всего определить; он значительно отличается от четырех остальных компонентов. Целостное функционирование имеет отношение к человеку как к единому целому. Психически здоровые люди отличаются уравновешенностью, гармоничностью, внутренней согласованностью. Вспомним утверждение Фрейда о любви и работе: здоровый человек способен найти равновесие между этими двумя сферами. Интегрированное функционирование можно также рассматривать во временной перспективе, т.е. как равновесие между напряжением в фазе достижения цели и расслабления в промежуточные периоды.

Трактовка психического здоровья, которую предлагает Варр (Warr, 1987), позволяет всесторонне оценить основные параметры психического благополучия. Компетентность, автономность и притязания отражают аспекты человеческого поведения в отношении среды и, как правило, определяют эмоциональное благополучие человека. Например, неспособность справиться с актуальными трудностями (одна из форм слабой компетентности) может вызвать дистресс (один из аспектов эмоционального неблагополучия). Эмоциональное благополучие имеет в своей основе медицинские критерии; человек сообщает, что чувствует себя хорошо и не имеет психических или физических нарушений. Интегрированное же функционирование имеет отношение к множественным связям между остальными четырьмя компонентами и охватывает более широкие вопросы. С точки зрения И/О психологии, одна из серьезных угроз нашему психическому здоровью связана с профессиональным стрессом. Следующий раздел этой главы будет посвящен тому, что нам известно о стрессе на работе и его влиянию на наше состояние.

Стресс в профессиональной деятельности

Психические нарушения на работе входят в США в десятку наиболее распространенных профессиональных заболеваний и травм (National Institute for Occupational Safety and Health, 1988). Илген (Ilgen, 1990) утверждает: «Здоровье работников — это одна из наиболее важных проблем нашего времени» (р. 273). Признание психосоциального риска работы послужило стимулом для исследования медицинского, психологического и поведенческого стресса. Пеллетайр (Pelletier, 1977) отмечает, что стресс и психосоциальные факторы играют значительно более важную роль в развитии хронических, а не острых и инфекционных заболеваний. Как следствие, и работники и организации начинают осознавать негативные эффекты профессионального стресса. Широкомасштабное национальное исследование Северо-Западной национальной страховой компании (Northwestern National Life Insurance Company, 1991) показало, что 46% американских работников считают, что их работа носит стрессовый характер, а около 27% сообщили, что работа — главный источник стресса в их жизни. Почти 72% опрошенных испытывали частые физические и психические проблемы, связанные со стрессом.

Изучению **профессионального стресса** посвящено множество междисциплинарных исследований. В них были проанализированы причины, симптомы, последствия стресса в профессиональной деятельности, а также эффективность мероприятий, ослабляющих его влияние на человека. Кроме того, у нас нет общепринятого определения и общепринятой концепции стресса. Например, не все требования, предъявляемые работой к человеку, нежелательны. Если бы они были таковыми, люди предпочитали бы состояние бездействия, что, как нам известно, не соответствует действительности. Люди стремятся к деятельности, включая ту деятельность, при которой используются способности, которые они ценят. Однако некоторые виды деятельности или ситуации оказывают нежелательное воздействие, например вызывают эмоциональное напряжение, такие физические симптомы, как расстройства сна и снижение продуктивности. Селье (Selye, 1982) проводит различие между «хорошим стрессом» и «плохим стрессом», называя их соответственно «эустрессом» и «дистрессом». В данной главе мы сосредоточимся главным образом на дистрессе и попытаемся понять его негативное влияние на человека.

Модель стресса

Поскольку стресс связан с множеством факторов, исследователи предлагают концептуальные модели стресса, призванные интегрировать все разнообразные исследовательские данные по этому вопросу. Было разработано множество подобных моделей. Наибольшее распространение получила модель стресса в организациях, которую разработали Кан и Байозир (Kahn & Byosiere, 1992). В модели, представленной на рис. 11.2, стресс в организации концептуализируется с точки зрения семи основных категорий. Следует также отметить, что эти категории взаимосвязаны. Это отражает одно из главных открытий, сделанных при изучении стресса, а именно: существуют сложные связи между предпосылками стресса, индивидуальными различиями в способе реагирования на него и его последствиями. Выдвинута гипотеза о том, что эти категории объединяются в причинную последовательность. Каждая из семи категорий, представленных в модели, будет рассмотрена наряду с результатами исследований, касающихся профилактики стресса.

Организационные предпосылки стресса. Исследования, посвященные организационным предпосылкам стресса, обычно направлены на изучение того, каким образом глобальные, абстрактные факторы вызывают стресс. Бреннер и Муни (Brenner & Mooney, 1983), например, исследовали связь между экономическими условиями (такими, как экономический рост, нестабильность и уровень безработицы) и социальными индикаторами здоровья (такими, как заболеваемость и смертность). Были исследованы переменные того, что называют «запаздывающей взаимосвязью» (*lagged relationship*); это значит, что изменение экономических условий вызывает изменение в состоянии здоровья лишь через несколько лет. Авторы анализируют связь между экономическими изменениями и смертностью в девяти странах: Австралии, Канаде, Великобритании, Дании, Финляндии, Франции, Германии, Швеции и США. Безработица и банкротство оказались прогностичными факторами в отношении смерти от сердечно-сосудистых заболеваний (при контролировании таких переменных, как употребление алкоголя) в восьми из девяти государств с временным запаздыванием в 1–4 года.

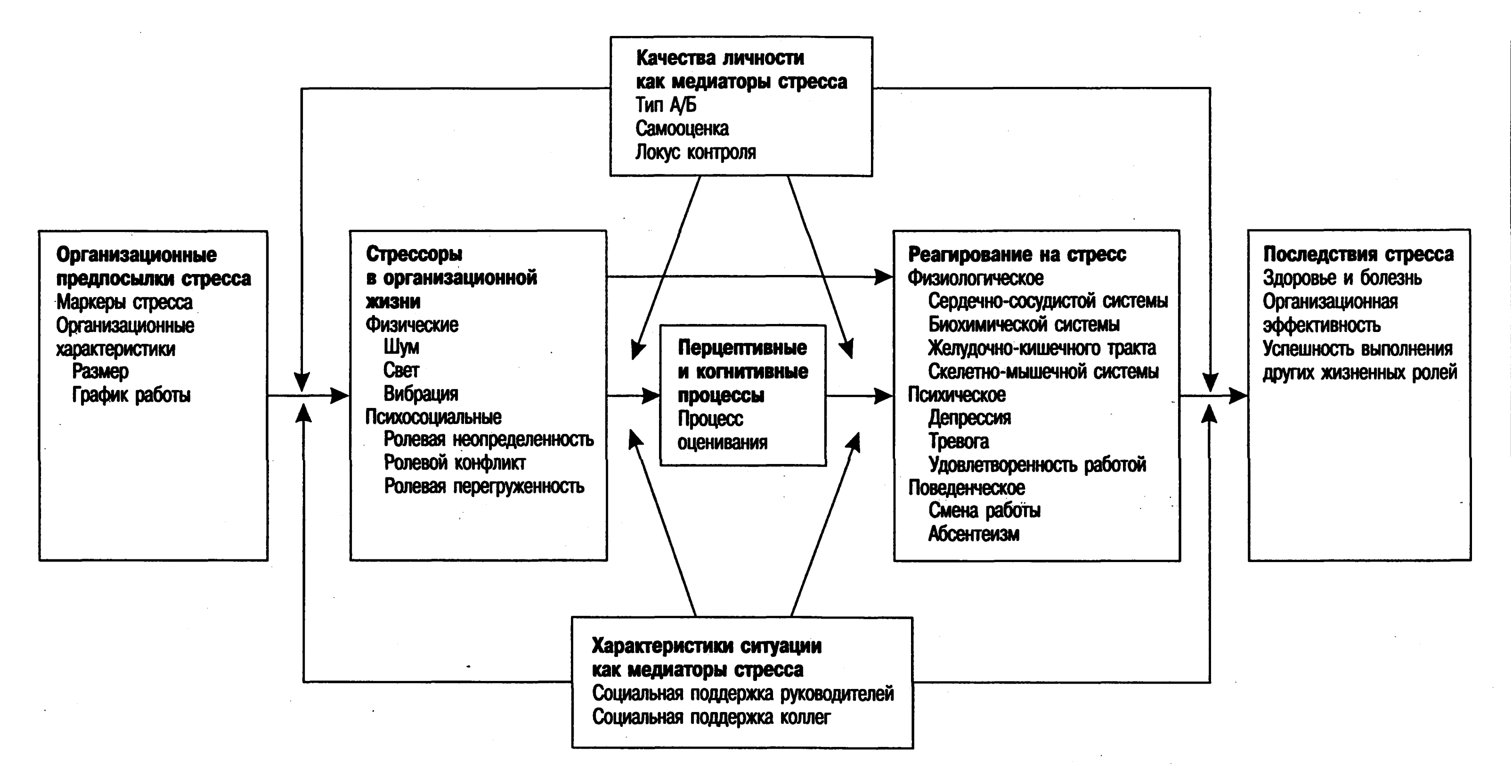


Рис. 11.2. Теоретическая модель для изучения стресса в организациях. *Источник*: «Stress in Organizations», R. L. Kahn & P. B. Byosiere, 1992, Handbook of Industrial/Organizational Psychology. 2nd ed., Vol. 2 (p. 592), edited by M. D. Dunnette & L. M. Hough, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres

CNN video. Для работы в экстремально холодных условиях необходима спецодежда



Кивимаки с соавторами (Kivimaki et al., 1997) приводят данные о жизни работников в Финляндии в период, когда уровень национальной безработицы достиг 18%. Потеря контроля над своей жизнью (вызванная экономическими причинами) усугубила психосоциальные «болезни», что привело к повышению уровня абсентеизма.

Гобб и Касл (Gobb & Kasl, 1977) провели лонгитюдное исследование на закрывающихся американских заводах с целью изучения связи между надвигающейся потерей работы и здоровьем. Работники заводов, которые не закрылись, сравнивались с работниками заводов, которые должны были закрыться. За двухлетний период было собрано пять массивов данных, объединяющих последовательность событий от слухов до реальной потери работы и (в большинстве случаев) нового трудоустройства. Были получены психологические показатели здоровья наряду с самоотчетами. Результаты свидетельствовали о том, что угроза потери работы вызывает определенные психологические изменение задолго до ее реальной потери, а после нового трудоустройства физические показатели возвращаются к норме. У большинства людей вынужденная потеря работы стала событием, прямо или косвенно вызвавшим стресс.

Стрессоры в организационной жизни. Термин *стрессор* означает стимул, возникающий на работе и имеющий негативные физические или психические последствия у большинства людей, подвергающихся его воздействию. Стресс проявляется по-разному и присущ организационной жизни. Паркер и Сприг (Parker & Sprig, 1999) утверждают: «Парадокс современных организаций заключается в том, что у людей есть возможность личностного роста, развития навыков и объединения с другими людьми, но они в то же время сталкиваются с неопределенностью, противоречивыми требованиями и постоянным напряжением» (p. 925). Кан и Байозир (Kahn & Byosiere, 1992) сводят все стрессоры к двум основным видам. Первый, *содержание задачи*, включает такие параметры, как простота/сложность и монотонность/разнообразие (см. «Заметки 11.2»). Второй вид, *ролевые особенности*, связан с социальными аспектами работы; он включает отношения с начальством и ролевой конфликт.

Данные исследований демонстрируют связь между плохим здоровьем (в частности, заболеваниями сердца) и работой, характеризующейся монотонностью и постоянной бдительностью. Работа в разные смены также вызывает стресс, о чем мы поговорим в одном из следующих разделов этой главы. Плохое здоровье может быть связано с работой в офисах, где используются кондиционеры; это феномен называют «синдромом нездоровых зданий». Хедж, Эриксон и Рубин (Hedge, Erickson & Rubin, 1992) отмечают, что этот синдром включает в себя следующие симп-

томы: сенсорное раздражение; раздражение кожи; такие нейротоксические эффекты, как головная боль, тошнота и сонливость; гиперактивные реакции, например слезотечение, насморк, астмаподобные симптомы. Исследования показывают, что синдром нездоровых зданий обусловлен не только загрязнителями внутри помещений, но и электромагнитными полями от мониторов, которые притягивают к себе вызывающую раздражение пыль. Этот синдром может быть связан с респираторными заболеваниями из-за рециркулирующего воздуха. Все больше исследований (например, Soine, 1995; Stenberg & Wall, 1995) указывают на то, что женщины более подвержены синдрому нездоровых зданий, чем мужчины. В других исследованиях (Hoffman, 1997) анализируется профессиональный стресс, связанный с ВИЧ-инфицированными людьми, их коллегами и работниками, оказывающими помощь больным (например, медперсонал и консультанты).

ЗАМЕТКИ 11.2

Ожидание само по себе может вызывать стресс

Было установлено, что виды профессиональной деятельности, предполагающие постоянную бдительность, вызывают значительный стресс. Исследования, проведенные на пожарных, свидетельствуют: одним из основных источников стресса является не реагирование на вызовы, а ожидание самих вызовов. Напряжение и тревога, связанные с ожиданием возможности использовать свои навыки, нередко вызывают значительно больший стресс, чем реагирование на опасные ситуации. Пожарное отделение крупного города может получать несколько вызовов в день, обычно на неопасные или малоопасные ситуации, и иногда – на большие пожары или на места возгорания опасных материалов. Именно постоянные выезды по поводу относительно «незначительных» инцидентов нарушают утомительное ожидание и снижают уровень трудового стресса.

Пожарные отделения, расположенные в крупных аэропортах (коммерческих и военных) сталкиваются с несколько иной ситуацией, чем их городские коллеги. Пожарные, работающие в аэропортах, могут ждать несколько недель, пока их не вызовут на какое-то происшествие, однако, когда что-то все-таки происходит, инцидент неизменно оказывается более серьезным и опасным, чем снятие кошки с дерева. В некоторых военных самолетах находятся боеприпасы, которые могут взорваться при пожаре или при аварийной посадке. Потенциальные человеческие жертвы в авариях на коммерческих линиях могут быть очень высокими. В периоды, когда им не нужно реагировать на потенциально опасные ситуации, пожарные переживают стресс их ожидания. Пользуясь метафорой древнегреческого поэта Гомера, можно сказать, что пожарные, работающие в аэропортах, – это люди, живущие «между Сциллой и Харибдой», двумя равно опасными альтернативами, ни одной из которых нельзя избежать, не столкнувшись с другой и, возможно, не став ее жертвой.

Однако большинство организационных стрессоров связано с ролевыми особенностями профессиональной деятельности. **Ролевой конфликт** — это различия в восприятии относительно содержания какой-либо роли в организации или относительной важности ее элементов. Возможно различие между человеком, исполняющим определенную роль, и другими членами группы, имеющими в отношении его иные ролевые ожидания. Ролевой конфликт вызывает у главного действующего лица негативные эмоции, напряжение и нередко физические симптомы. Конфликт

может быть между требованиями разных ролей, которые исполняет один и тот же человек. Подобные конфликты чаще всего происходят среди военных, полицейских, преподавателей, у которых распределение времени между работой и семьей затруднительно или неопределенно. **Ролевая перегруженность** — это один из вариантов ролевого конфликта, при котором конфликт воспринимается как необходимость пожертвовать количеством, сроками или качеством. В качестве примера можно привести руководителя, который говорит работнику: «Этот отчет должен быть закончен к завтрашнему дню, и я хочу, чтобы он был сделан качественно». Здесь присутствует конфликт между заданным сроком и требованием высококачественной работы. Результаты множества исследований указывают на то, что перегруженные работники считают предъявляемые к ним требования чрезмерными и реагируют на них негативно.

Шауброк, Лэм и Кси (Schaubroeck Lam, & Xie, 2000) провели кросс-культурное исследование банковских кассиров, которым были предоставлены более широкие возможности самостоятельного контроля своей работы. Авторы обнаружили, что повышение уровня контроля (т. е. получение кассирами большей административной ответственности) может вызывать значительное беспокойство, если работник не уверен, что он сможет эффективно использовать предоставленные полномочия. Это наблюдалось как в США, так и в азиатских культурах.

Оценивание: перцептивные и когнитивные процессы. Процесс оценивания объясняет, почему разные люди неодинаково реагируют на объективно сходные стрессоры. Кроме того, стрессоры, с которыми человек сталкивается в организации, — как правило, элементы более сложных ситуаций. Для того чтобы справляться с ними, необходимо проанализировать все плюсы и минусы, а затем выбрать линию поведения. Исследователи изучили стадии восприятия и оценки ситуаций в процессе оценивания стресса. Лазарус и Фолкман (Lazarus & Folkman, 1984) выделяют процессы первичной и вторичной оценки во временной последовательности. *Первичная оценка* заключается в изначальном определении того, что стимул (человек, событие, ситуация) в своем влиянии на благополучие человека является позитивным (благоприятным), негативным (стрессовым) или нейтральным (нерелевантным). *Вторичная оценка* — это суждения о том, что можно сделать для минимизации вреда и максимизации выгоды. Процесс оценивания может быть цикличным, когда человек учитывает прежнюю стратегию преодоления стресса или какую-то новую информацию.

Важность процесса оценивания как предиктора последствий стресса иллюстрирует обследование пациентов, переживших операцию по поводу рака молочной железы (Vinocur, Threatt, Vinocur-Caplan, & Satariano, 1990). Ни объективная стадия заболевания, ни масштабы хирургического вмешательства не определяли оценку пациентами уровня угрозы, однако сама оценка была важным предиктором возникновения в дальнейшем чувства тревоги и депрессии. В других исследованиях также было продемонстрировано, что оценка играет не менее важную роль в прогнозировании последствий профессионального стресса.

Реакция на стресс. Исследователи выделяют три основные категории реакций на стресс: физиологические, психологические и поведенческие реакции. *Физиологические реакции* включают сердечно-сосудистые симптомы, например повышен-

ное кровяное давление и повышенный уровень холестерина в крови; такие биохимические показатели, как уровень катехоламинов и уровень белка в моче (оба этих показателя связаны с причиной заболеваний и расстройств); а также нарушения со стороны желудочно-кишечного тракта, например язву желудка и двенадцатиперстной кишки. Было обнаружено, что в условиях ролевого конфликта, неопределенности в отношении профессиональных перспектив, а также общего стресса на работе повышается частота сердечных сокращений. Уровень катехоламинов изменяется очень быстро и реагирует на разнообразные стимулы. Непредсказуемость на работе, потеря контроля над темпом и методами деятельности, отвлекающий шум — все это связано с повышенным уровнем катехоламинов. Так, у авиадиспетчеров отмечается тесная связь между средним уровнем кортизола (за день) и такими переменными, как загруженность работой и темп работы. В исследованиях, посвященных нарушениям со стороны желудочно-кишечного тракта, были получены менее однозначные результаты по сравнению с результатами исследований двух других видов физиологического реагирования.

Психологические реакции на стресс в профессиональной деятельности обычно включают эмоциональные переменные, причем наиболее типичная из них — неудовлетворенность работой. Было обнаружено, что стресс может вызывать и более эмоционально насыщенное состояние, например гнев, фрустрацию, враждебность, раздражение. К более пассивным, но не менее негативным реакциям можно отнести скуку, «выгорание», усталость, подавленное настроение. Психологические эффекты стресса на работе снижают уверенность в себе и уровень самооценки. Кетс де Врис (Kets de Vries, 1999) полагает, что стресс, обусловленный трудовой деятельностью, может вызывать состояние, при котором человек практически не испытывает удовольствия, эмоционально безучастен. Автор называет таких людей «организационными лунатиками».

Поведенческие реакции на профессиональный стресс изучаются не так интенсивно, как психологические. Однако предметом исследования стали пять основных категорий поведенческих реакций: 1) профессиональная роль (успешность выполнения работы, несчастные случаи и аварийные ситуации, употребление наркотиков на работе), 2) антисоциальное поведение на работе (воровство, вредительство), 3) уход с работы (абсентеизм, смена работы), 4) деградация других жизненных ролей (жестокость по отношению к супруге и ребенку) и 5) самоповреждающее поведение (употребление алкоголя и наркотиков). Некоторые темы исследуются недостаточно глубоко (употребление алкоголя и наркотиков), а некоторые проблемы недооцениваются по причинам социального неприятия или избегания наказания. Домпьер и Лавье (Dompierre & Lovoie, 1994) рассуждают о методологических и этических трудностях проведения исследований, затрагивающих вопросы профессионального стресса и семейного насилия. Тем не менее результаты исследований свидетельствуют о том, что профессиональные стрессоры отражаются на поведении человека, что проявляется и на работе, и вне работы, причем это приводит к значительным убыткам организации.

Последствия стресса. Последствия стресса обычно затрагивают успешность функционирования человека на работе и в других жизненных сферах. Страдает и здоровье человека, на котором сказываются длительное воздействие физических

стрессоров и реакции на периодическое воздействие психологических стрессоров. В Швеции (Alfredsson & Theorell, 1983), например, были разработаны национальные стандарты характеристик работы, относящихся к 118 профессиональным группам. Оказалось, что у мужчин, работа которых связана с большим напряжением и низким уровнем контроля (низкий уровень автономности), риск инфаркта миокарда в два раза превышает риск инфаркта у мужчин из той же возрастной группы (40–54 года), занимающихся другими видами профессиональной деятельности. Авторы делают вывод о том, что следующим этапом должно стать проведение полевых экспериментов и осуществление вмешательств, которые позволили бы найти способы уменьшить подобные источники стресса.

Также весьма вероятно, что стрессы вне работы могут отражаться на установках и поведении человека на работе. Результаты исследований показывают: подобные связи особенно очевидны в семьях с одним родителем и в семьях, в которых работают оба родителя. Были проведены исследования, продемонстрировавшие последствия совместного влияния профессиональных и непрофессиональных стрессоров на состояние здоровья. Было, например, показано (Frankenhaeuser, 1988), что уровень катехоламинов, повышающийся по мере накопления стресса в течение рабочего дня, резко снижается к концу рабочего дня у мужчин, а у замужних женщин он снижается лишь после того, как они выполнили все домашние обязанности. Лоуман (Lowman, 1996) предлагает классификацию психических нарушений, имеющих тесную связь с работой (не путать с общими психическими нарушениями, которые просто переносятся на работу). Эта классификация включает такие показатели, как недобросовестность (низкая продуктивность и отсрочивание), чрезмерная добросовестность (обсессивно-компульсивная зависимость от работы), тревога по поводу профессиональной роли и депрессия, связанная с работой.

Качества личности как медиаторы стресса. Индивидуальные различия в устойчивости к стрессу признаются уже давно. Убедительно было доказано существование двух личностных характеристик, опосредующих влияние стресса. Первая — это *личностный тип.* **Тип А** — это личностный тип, интенсифицирующий влияние профессиональных (или трудовых) стрессоров. Люди типа А быстро ходят, быстро едят, быстро говорят; они агрессивны, настроены на конкуренцию, постоянно ощущают нехватку времени. Люди **типа Б** в меньшей мере беспокоятся о времени; они играют ради удовольствия, а не ради выигрыша; они могут расслабляться и отдыхать, не испытывая при этом чувства вины. Лица типа А имеют более высокую частоту пульса в положении стоя, чем лица типа Б; вероятность развития сердечно-сосудистых заболеваний у них в два раза выше. Барлинг и Босвел (Barling & Boswell, 1995) выявили в поведении типа А параметр раздражительности, которая негативно влияет на состояние здоровья и концентрацию внимания. Райт (Wright, 1988) делает вывод о том, что у людей типа А имеется высокая, возможно, неутолимая потребность в достижении. В детстве (не позднее подросткового возраста) они добиваются успеха, который, по-видимому, создает у них не всегда оправданное ожидание, что любые их усилия в конечном счете принесут плоды. Лица типа А не способны контролировать себя при воздействии профессиональных стимулов. Рассматривая склонность лиц типа А испытывать стресс на работе, Райт отмечает, «что таким людям необходимо научиться самим и научить

других сохранять умеренность в выборе темпа — т. е. проходить жизненную дистанцию как марафон, а не как череду 100-ярдовых спринтов» (р. 13).

Вторая личностная характеристика, опосредующая влияние стресса, — это **локус контроля**. По параметру локуса контроля люди делятся на тех, кто уверен в своей ответственности за то, что происходит с ними, и тех, кто считает, что важные события в их жизни зависят главным образом от других людей или иных внешних факторов. Люди, имеющие преимущественно внутренний локус контроля[1], реагируют на стресс не так, как это делают люди преимущественно с внешним локусом контроля[2]. Внутренне ориентированные люди обычно предпринимают действия против самого источника стресса или ослабляют его влияние каким-то иным способом. Те же, кто ориентирован вовне, обычно считают себя неспособными предпринять эффективные действия, и поэтому они смиряются, а не действуют. Некоторые исследователи выделяют личностный конструкт, связанный со способностью выдерживать негативные жизненные события, включая стресс. Этот личностный конструкт называют пластичностью эго или выносливостью.

Характеристики ситуации как медиаторы стресса. Смягчить воздействие стресса могут не только определенные личностные качества, но и некоторые характеристики ситуации. При этом снижается возможность организационных характеристик генерировать специфические стрессоры, изменяются представления и мысли, вызванные такими стрессорами, смягчаются реакции, следующие за процессом оценивания, либо уменьшаются пагубные последствия этих реакций для здоровья. Социальная поддержка ослабляет связь между различными трудовыми стрессорами и показателями психического и физического здоровья (тревогой, депрессией и раздражением). Социальная поддержка не ослабляет связь между профессиональными стрессорами и скукой или неудовлетворенностью работой. Сатон и Кан (Sutton & Kahn, 1987) выделяют три другие ситуационные переменные, которые способны смягчить воздействие стресса: 1) мера прогнозируемости начала воздействия стрессора; 2) мера понятности стрессора; 3) мера контролируемости различных аспектов стрессора человеком, на которого он воздействует. Из трех перечисленных выше связей наибольшее эмпирическое подкрепление получила связь с прогнозируемостью стрессора. Если можно предсказать стрессовое событие, то и его отсутствие тоже можно предсказать. Таким образом, человек знает, когда ему можно расслабиться, и не находится в состоянии постоянной бдительности или тревоги.



CNN video. **Сотрудник, работающий за компьютером, выполняет упражнения для пальцев, чтобы снять стресс**

[1] Или интерналы. — *Примеч. науч. ред.*

[2] Или экстерналы. — *Примеч. науч. ред.*

Профилактика и вмешательство

Эта категория не является частью модели организационного стресса, которую предложили Кан и Байозир (Kahn & Byosiere, 1992), однако она представляет собой основу управления стрессом. Управление стрессом связано главным образом с уменьшением эффектов стресса, а не с устранением стрессоров на работе. Как следствие, основные усилия направляются на повышение индивидуальной устойчивости к стрессорам, воздействующим на работе.

К мероприятиям, направленным на *профилактику* стресса, можно отнести разминки на рабочем месте, физические упражнения, медитацию, а также программы управления временем. Росс и Алтмайер (Ross & Altmaier, 1994) обращают внимание на все более широкое использование методик, направленных на снижение возбудимости, например глубокого дыхания, прогрессивной мышечной релаксации, биологической обратной связи и йоги. Мероприятия по *вмешательству* обычно включают консультирование, группы социальной поддержки и программы помощи работникам.

В целом качество и количество исследований, направленных на оценку эффективности программ управления стрессом, уделяют недостаточно внимания другим аспектам стресса. Тем не менее получены доказательства того, что программы управления стрессом дают положительные результаты. Программы, эффективность которых была оценена с помощью точных методов, приводят к значительному снижению субъективного профессионального стресса и его психофизиологических показателей. Их влияние на удовлетворенность работой и успешность ее выполнения менее очевидно. Безусловно, одним из главных источников стресса в нашей жизни становится попытка найти компромисс между работой и семьей. Далее будет рассмотрен **конфликт между работой и семьей.**

Конфликт между работой и семьей

Как отмечают Томас и Ганстер (Thomas & Ganster, 1995), за последние два десятилетия американская семья претерпела значительные структурные и функциональные изменения. Этим изменениям не сопутствовали в равной мере серьезные изменения в организационной политике. Сегодня все еще существуют семьи, в которых отец работает, а мать сидит дома, ведет хозяйство и занимается детьми, однако многие компании продолжают вести традиционную политику, сформировавшуюся во времена, когда данное положение дел было наиболее типичным. Сегодня среди работников все чаще оказываются женщины, одинокие родители и семейные пары. Вероятность конфликта и стресса увеличивается, поскольку большинство работников балансирует между требованиями, предъявляемыми работой, и домашними обязанностями. На рис. 11.3 схематически представлены важнейшие вопросы, связанные с изменяющимися социальными условиями и трудовой деятельностью (Barling & Sorenson, 1997).

Интерес к семейным вопросам возник у И/О психологов сравнительно недавно, проявившись главным образом в последние 15 лет. Многие годы мы были склонны ограничивать свое внимание вопросами, непосредственно связанными с работой (задачи, работа, профессии, организации и т. д.) и отдавать «домашние дела» (напри-

мер, проблему семьи) на откуп другим областям профессионального исследования. Однако затем И/О психологи стали признавать связи между работой и семьей и таким образом расширили сферу своих интересов. Эта тема интересна и с интернациональной точки зрения. Ватанабе, Такаши и Минами (Watanabe, Takashi & Minami, 1997) рассматривают, как японские семьи справляются с конфликтом между работой и семьей. Ниже приведены рассуждения одного 35-летнего мужчины.

> В мои обязанности входит материальное обеспечение семьи. Я ухожу из дома рано утром и возвращаюсь обычно, когда дети уже спят. У меня просто нет времени, чтобы побыть с детьми. Единственный свободный день — это воскресенье, но даже по воскресеньям я иногда ухожу играть в гольф со своими клиентами и коллегами. Но, знаете, я делаю это не для собственного удовольствия, а ради семьи. Я думаю, что они [жена и дети] благодарны за то, что я для них делаю. Хотя я провожу с детьми мало времени, в вопросах их воспитания и образования я полностью доверяю жене (pp. 280–281).

Макроизменения
Методы производства
Повышение уровня технологической сложности
Широкомасштабные сокращения

Изменения, связанные с семьей
Повышение значимости отцов
Распространение профессиональной занятости матерей
Увеличение продолжительности жизни

Изменения психологических аспектов труда
Ролевая перегруженность: постоянная перегруженность у большинства; постоянная перегруженность у некоторых
Негарантированность работы: постоянная у большинства
Навыки: для некоторых видов деятельности работники должны освоить «новые» навыки; для многих «новых» видов профессиональной деятельности требуется меньше навыков
Временная работа: обычно вынужденно
Собственный бизнес, работа на дому: не просто изменение физического местоположения; зачастую прееход к организации собственного дела
Финансовая напряженность: у большинства повышается

Рис. 11.3. Влияние социальных изменений на психологические аспекты труда. *Источник*: «Work and Family: In Search of a Relevant Research Agenda», J. Barling & D. Sorenson, 1997, Creating Tomorrow's Organizations (pp. 157–170), edited by C. L. Cooper & S. E. Jackson, New York: Wiley.

Зедек (Zedeck, 1992) выделяет следующие три основные темы, которые являются предметом исследования при изучении конфликта между работой и семьей:



Авторы сообщают, что японской культуре труднее всего отказаться от традиционного взгляда на мужчину как на «добытчика» и на женщину — как на домохозяйку, воспитывающую детей. Однако они считают, что некоторые японские семьи постепенно отходят от жесткого разделения мужской и женской роли (работа/семья).

- *Влияние работы на семью.* Исследователей интересует влияние трудовых факторов на семейные дела. Если говорить научно, *работа* рассматривается как независимая переменная, а *семья* — как зависимая переменная. Этот ракурс наиболее характерен для индустриально-организационных психологических исследований. Обычно обнаруживается, что некоторые аспекты работы (например, профессиональный стресс и различные графики работы) оказывают негативное влияние на семью.
- *Влияние семьи на работу.* Эта позиция противоположна предыдущей. Здесь внимание сосредоточивается на том, как структурные или эволюционные аспекты семьи влияют на трудовое поведение. Например, некоторые исследователи рассматривают семью как «амортизатор»: если семейная обстановка благоприятна, то она блокирует неприятности на работе. Другие исследователи рассматривают семейные обязанности как одну из главных детерминант абсентеизма и опозданий.
- *Взаимодействие между семьей и работой.* Согласно третьему подходу, работа и семья взаимодействуют, между трудовыми и семейными переменными нет прямой причинной связи. Одна из точек зрения на взаимодействие семьи и работы затрагивает их совместимость или несовместимость, а также влияние отношений между работой и семьей на другие процессы, например на переход из одной роли в другую.

Независимо от того, какой из этих трех подходов используется, исследователи разрабатывают концептуальные модели, объясняющие связь между работой и семьей. Существуют три основные модели, которые представляют собой разное видение того, как мы исполняем трудовые и семейные роли.

- *Модель «перетекания».* Согласно модели «перетекания», существует *сходство* между тем, что происходит в трудовой среде, и тем, что происходит в семейной. Утверждается также, что происходящее с человеком на работе влияет на его деятельность вне работы. Трудовые установки переносятся в домашнюю жизнь, затрагивая фундаментальное отношение к себе и членам семьи. В целом «перетекание» — это понятие позитивных связей между трудовыми и семейными переменными, когда удовлетворенность работой благотворно влияет на семейную жизнь.
- *Модель компенсации.* Модель компенсации чаще всего противопоставляется модели «перетекания». В ней постулируется наличие *обратных* связей между работой и семьей. Кроме того, согласно этой модели, человек использует в этих двух сферах жизнедеятельности разные аспекты своей личности; так, то, что предоставляет одна сфера, компенсирует то, что отсутствует в другой. Таким образом, недостаток чего-либо, испытываемый на работе, компенсируется за счет нетрудовой деятельности.

- *Модель сегментации.* Согласно модели сегментации, трудовая и нетрудовая сферы *самостоятельны*, так что успех в одной сфере не оказывает никакого влияния на другую сферу. Эти две сферы существуют параллельно и на практике отделены друг от друга. Это разделение, по типу, пространству и функциям, позволяет человеку эффективно сегментировать свою жизнь. Обычно считается, что семья — это сфера душевной близости и эмпатии, а работа безлична и инструментальна.

Барлинг (Barling, 1990) отмечает историческую закономерность в возникновении этих трех моделей: 1) предположение о том, что работа и семья влияют друг на друга, было высказано в 30-е гг. XX в.; 2) общепринятая точка зрения 1950-х гг. — работа и семья независимы друг от друга; 3) в 1970-е гг. распространенным стало мнение, что профессиональные и семейные роли взаимосвязаны; 4) в настоящее время имеются убедительные эмпирические доказательства взаимосвязи работы и семьи у большинства людей.

Эмпирические проверки этих трех моделей обычно позволяют получить подтверждение каждой из них. Зедек (Zedeck, 1992) полагает, что для эффективной оценки истинности моделей необходимо их дальнейшее уточнение и прояснение. К неспецифическим вопросам относительно этих моделей можно отнести следующие:

- Применимо ли по отношению к одному и тому же человеку более одной объяснительной модели? То есть может ли существовать так называемое «перетекание» для одних аспектов работы или семьи и компенсация — для других?
- Если к человеку применимо более одной модели, могут ли они функционировать одновременно или же они должны быть последовательными? То есть должны ли некоторые факторы «перетечь» в другие, прежде чем остальные факторы будут компенсированы?
- Действуют ли модели в разные периоды, на разных этапах жизни человека? И трудовая и семейная деятельность развиваются и проходят ряд стадий, например начальную стадию, стадию зрелости. Что происходит в отношениях между работой и семьей, если стадии их развития не синхронизированы?

Зедек (Zedeck, 1992) считает, что реакции на работу и нетрудовую деятельность не стабильны, а изменяются со временем и зависят от условий. Кроме того, эта связь неодинакова в разных семьях. Фридман, Такер, Невилл и Империал (Friedman, Tucker, Neville & Imperial, 1996) так описывают влияние семейного насилия на другие сферы жизни человека: «Избитой женщине, обидчик которой звонит ей на работу с угрозами или является к ней на работу сам, женщине, страдающей от моральных и физических травм, полученных предыдущей ночью, будет трудно соответствовать ожиданиям своего работодателя» (р. 153). Существуют также значимые различия между мужчинами и женщинами в том, как конфликт между работой и семьей отражается на их удовлетворенности работой и жизнью в целом. Коссек и Озеки (Kossek & Ozeki, 1998) приводят данные о более тесной корреляционной связи между конфликтом «работа/семья» и удовлетворенностью работой у женщин (–0,35), чем у мужчин (–0,29). Аналогично корреляционная связь меж-

ду конфликтом «работа/семья» и удовлетворенностью жизни сильнее у женщин (–0,42), чем у мужчин (–0,32). Таким образом, у женщин наблюдается более тесная связь между конфликтом «работа/семья» и чувством удовлетворенности. Наконец, опираясь на данные широкомасштабного национального опроса работников, Фроун (Frone, 2000) отмечает: у работников, переживающих конфликт между работой и семьей, почти в 30 раз выше вероятность развития клинически значимых проблем с психическим здоровьем, чем у тех, кто не испытывает такого конфликта.

Фридман и Галински (Friedman & Galinsky, 1992) отмечают некоторые существенные изменения в рабочей силе и в способах, к которым вынуждены прибегать организации для привлечения и удержания продуктивных работников. В 2000 г. около двух третьей новоиспеченных работников составляли женщины, и около трех четвертей из них планируют завести ребенка в годы работы. Более половины этих женщин возвращаются на работу прежде, чем их ребенку исполняется один год. По оценкам специалистов, 20% работников — в большинстве своем женщин — будут обеспечивать своих стареющих родителей. Женщины до сих пор выполняют большую часть домашних обязанностей, несмотря на то что у 60% мужчин жены работают.

Давление со стороны работы и семьи возрастает, и даже семьям, выдержавшим бремя конфликтов между семьей и работой, уже трудно удерживать равновесие. Изменение социального состава рабочей силы заставляет компании адаптировать условия труда для своих работников. Эта адаптация направлена на снижение напряженности конфликта между домом и работой, который при игнорировании в конечном счете приводит к снижению эффективности труда. Эта неэффективность может быть обусловлена опозданиями, абсентеизмом, сменой работы, снижением продуктивности из-за стресса.

Для преодоления конфликта между семьей и работой создаются детские центры на производстве или недалеко от места работы. Компании могут создавать детские центры специально для своих работников или вместе с другими работодателями для совместного использования. В США действует около 1400 подобных центров, финансируемых работодателями. Хотя их количество растет, многие компании слишком малы, чтобы выделять ресурсы на их создание.

Еще один вид помощи работникам — предоставление семейных отпусков. В 1993 г. президент Клинтон утвердил Закон об отпуске по семейным и медицинским причинам, согласно которому работники могут прекратить трудовую деятельность, чтобы уделить внимание семейным нуждам, не рискуя потерять работу. Закон дает работнику право на ежегодный 12-недельный неоплачиваемый отпуск по причине рождения, усыновления ребенка или ухода за ним; ухода за больным супругом (супругой), родителем или ребенком или собственной болезни работника. Закон особенно важен для родителей, имеющих новорожденных детей. Исследования показывают, что главным предиктором возвращения на работу после рождения ребенка является предоставление компанией декретного отпуска с гарантированным сохранением работы. В одной компании, проводящей успешную политику в отношении отпусков, было обнаружено, что лишь 5% новоиспеченных матерей не возвращаются на свою работу. Гровер и Крукер (Grover & Crooker, 1995) приво-

дят данные национального опроса сотрудников тех организаций, которые проводят в области человеческих ресурсов политику, учитывающую семейные интересы, например предоставляют помощь в уходе за ребенком. Сотрудники этих организаций демонстрируют значительно большую организационную преданность и не склонны выражать намерение уйти со своей работы. Аналогичные результаты были получены и в отношении работников, *не* имеющих детей. Авторы интерпретируют их как подтверждение теории о том, что оказание помощи нуждающимся работникам символизирует заботу о сотрудниках и позитивно влияет на привязанность к организации.

Хотя лишь несколько сотен компаний удовлетворяют нужды своих работников, связанные с уходом за пожилыми людьми, количество подобных компаний в будущем, скорее всего, резко возрастет. Уход за пожилыми родственниками может оказаться более сложным делом, поскольку он связан с координированием разнообразных социальных услуг, например с услугами по транспортировке, ведению хозяйства, медицинскими, юридическими, персональными услугами. Большинство компаний, идущих навстречу работникам, которые вынуждены ухаживать за пожилыми родственниками, консультируют и предоставляет информацию об организациях, которые предоставляют соответствующие услуги. Некоторые компании занимаются координированием подобных услуг.

Семьи, в которых работают оба супруга

Поиск компромисса между работой и семьей может оказаться трудным делом. Еще сложнее эта проблема в **семьях, где работают оба супруга**. По оценкам Оукли (Oakley, 1974), матери с маленькими детьми выполняют домашнюю работу в среднем 77 часов в неделю. Добавление работы вне дома может создать чрезвычайные трудности и для женщин, и для мужчин, которым придется совмещать выполнение работы и обязанностей по дому.

Силберстайн (Silberstein, 1992) делает вывод о том, что большинство работающих семейных пар придерживаются до рождения детей образа жизни, ориентированного на работу. Однако с рождением ребенка так называемая «двухкарьерная» система претерпевает глубокие изменения. Практические требования семейной жизни резко возрастают, их выполнение невозможно отложить, перестроить график их выполнения или проигнорировать. И мужчины, и женщины отмечают, что с появлением детей возникает серьезный конфликт между работой и семьей. В большинстве своем мужчины и женщины, имеющие детей, сокращают количество рабочих часов. Однако степень и значение этого изменения у мужчин и женщин неодинаковы. Карамбайа и Рейли (Karambayya & Reilly, 1992), например, приводят данные о том, что женщины более склонны адаптировать свою профессиональную деятельность к нуждам семьи. Необходимость подобной адаптации влияет на выбор профессии жены (например, профессии, гарантирующей гибкий график) или места работы. Но многие женщины сообщают, что на работе не хотят или не могут пойти навстречу их семейным нуждам. Кроме того, некоторые женщины описывают враждебные реакции на их беременность со стороны коллег по работе.

Мужчины же обычно испытывают иные чувства по поводу конфликта между семьей и карьерой. Это различие между женами и мужьями происходит из представлений последних о том, что работа — преимущественно мужское дело, а семья — женское. Силберстайн (Silberstein, 1992) приводит следующее высказывание одного мужчины чуть старше 30 лет:

> Я подозреваю, что женщинам труднее. Если вы традиционный, ориентированный на карьеру мужчина, вы должны проводить много времени на работе, брать работу на дом и много разъезжать. У мужчины меньше времени на семью. Это плохо, но таково традиционное положение дел. Женщинам же предписывается сидеть дома, проводить много времени с детьми и всегда быть рядом с ними, когда они нуждаются в этом. Поэтому преуспевающие на работе женщины испытывают некоторое чувство вины (p. 100).

Силберстайн (Silberstein, 1992) отмечает, что разница в степени изменения своей работы ради детей со стороны жен и мужей становится основным источником напряжения в их отношениях. Проблема разного вклада в карьеру и семью периодически вызывает споры и требует постоянных переговоров. В семье, где работают оба супруга, они сами определяют, что нужно для профессионального успеха и каков необходимый уровень участия в семейных делах. Поэтому партнеры апеллируют друг к другу, опираясь на личный опыт в понимании оптимального соотношения работы и семьи, тогда как в семьях, где работает один член семьи, сферы интересов жены и мужа пересекаются в меньшей мере.

Работающие семейные пары часто ссылаются на дефицит времени. Им недостаточно времени, чтобы выполнять и профессиональные, и домашние обязанности. Координирующие графики могут облегчить ситуацию, однако они сами по себе становятся источником напряжения. К другим проблемам, связанным со временем, можно отнести дефицит личного времени (на отдых) и социальную деятельность. Временные ограничения также связаны с пересмотром ролевых функций в браке, например с перераспределением обязанностей по дому. Дефицит времени вынуждает пары обращаться к поиску внешней помощи (отдавать детей в детский сад, нанимать домработницу).

Оценивая плюсы и минусы семей с работающими супругами, Силберстайн (Silberstein, 1992) отмечает, что большинство браков сохраняется, в том числе благодаря самореализации супругов в профессиональной деятельности. Работа каждого из супругов — независимый источник самоуважения, и карьера одного служит стимулом для другого. Супруги чувствуют, что они одинаково содействуют благополучию своего брака. Но недостатки подобных семей также значительны, поскольку они связаны с большими затратами времени и энергии. В частности, после выполнения профессиональных обязанностей, обязанностей по воспитанию детей и ведению хозяйства работающим парам не удается уделить достаточно времени и сил личным отношениям. Эту мысль отражает высказывание одной женщины чуть старше сорока:

> Может быть, я провожу слишком смелую аналогию, но сейчас у меня такое ощущение, что мы больше деловые партнеры, чем муж и жена. Мы как будто управляем совместным предприятием, а «личного» в наших отношениях не хватает (Silberstein, 1992, p. 147).

Стресс в профессиональной деятельности может быть также связан с необходимостью следовать графикам работы. В следующем разделе мы рассмотрим то, что известно И/О психологам о влиянии графиков работы на наши установки и поведение.

Графики работы

Сменная работа

Не все работники трудятся с восьми часов утра до пяти часов вечера, с понедельника по пятницу. Характер выполняемой работы может потребовать введения других графиков. Полицейские, пожарные и телефонные операторы оказывают услуги круглосуточно. В промышленности некоторые технологии требуют постоянного контроля и непрерывности производственного процесса. Было бы непрактично прекращать работу печей, котлов, прерывать химические операции в пять часов вечера лишь потому, что работники уходят домой. В этих случаях выгоднее вводить смены, обеспечивающие круглосуточную работу. По расчетам специалистов, в США примерно 25% рабочих часов — это «нетрадиционные» часы. У психологов возник интерес к тому, как **сменная работа** влияет на профессиональное здоровье.

Универсальных сменных графиков не существует; компании используют разные графики. Обычно 24-часовой день разделяется на три 8-часовые рабочие смены, например с 7.00 до 15.00 (дневная смена), с 15.00 до 23.00 (вечерняя смена) и с 23.00 до 7.00 (ночная смена). В некоторых компаниях сотрудники работают только в одну смену, однако им обычно не нравится работать в вечернюю или ночную смену, поэтому во многих фирмах происходит ротация смен. Работники могут две недели выходить в дневную смену, две недели — в вечернюю и две недели — в ночную. Рабочая неделя при сменной работе не обязательно длится с понедельника по пятницу. Кроме того, между сменами может быть неравное количество свободных дней, например два свободных дня после вечерней смены и три свободных дня — после ночной.

Тьери и Мейман (Thierry & Meijman, 1994) выделяют 11 неблагоприятных характеристик сменной работы (они представлены в табл. 11.1). Одни графики сменной работы оказывают более сильное негативное воздействие, чем другие. Люди, работающие по сменному графику, испытывают множество проблем в физиологической и социальной адаптации. Большинство физиологических проблем связаны с нарушением суточного ритма жизнедеятельности, поскольку наш организм «запрограммирован» на определенный временной цикл (Aschoff, 1978). Так как сменная работа нарушает цикл приема пищи, сна и работы, сотрудники часто жалуются на недосыпание, усталость, запоры, раздражительность и потерю аппетита. Меерс, Маасен и Ферхаген (Meers, Maasen & Verhaagen, 1978) приводят данные об ухудшении состояния здоровья работников в первые 6 месяцев сменной работы; а после четырех лет работы ухудшение здоровья оказалось еще более значительным.

Таблица 11.1

Неблагоприятные характеристики сменной работы

Характеристика	Определение	Неудобства
Регулярность	Среднее количество изменений во времени начала работы за неделю	Беспокойство, нервозность, запоры
Периодичность	Сумма среднего за неделю количества ночных смен, идущих подряд, и половина количества вечерних смен, идущих подряд	Нарушения сна, усталость, нарушения в функционировании желудочно-кишечного тракта
Нагрузка за смену	Средняя продолжительность смены в часах	Усталость, чувство перегруженности
Нагрузка за неделю	Среднее количество рабочих часов в неделю	Усталость, чувство перегруженности
Возможность отдыхать ночью	Среднее за неделю количество нерабочих часов с 23.00 до 7.00	Нарушения сна, бессонница, усталость, нервозность
Предсказуемость	Продолжительность цикла в неделях	Проблемы планирования/координирования своего времени
Возможность заниматься домашними и семейными делами	Среднее количество нерабочих часов в неделю с понедельника по пятницу с 7.00 до 19.00	Трудности в выполнении супружеской и родительской ролей, трудности в выполнении обязанностей по дому
Постоянство возможности заниматься домашними и семейными делами	Вариационный коэффициент возможности заниматься домашними и семейными делами за неделю	Непостоянство в выполнении супружеской и родительской ролей и обязанностей по дому
Возможность вечернего отдыха	Среднее за неделю количество нерабочих часов с понедельника по пятницу с 19.00 до 23.00	Непостоянство в выполнении супружеской роли, ограничения в социальной деятельности и в отдыхе
Возможность отдыха в субботу и воскресенье	Половина количества нерабочих дней, выпадающих на субботу и воскресенье, за неделю	Ограничения в социальной деятельности и в отдыхе
Постоянство возможности отдыха в субботу и воскресенье	Вариационный коэффициент количества нерабочих дней, выпадающих на субботу и воскресенье, за неделю	Непостоянство в социальной деятельности и в отдыхе

Источник: «Time and Behavior at Work», H. Thierry & T. Meijman, 1994, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., Vol. 4 (p. 360), edited by H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Поскольку большинство людей работают днем, а спят ночью, то те, кто имеет сменную работу, сталкиваются также с социальными проблемами. У них часто возникают сложности с детьми, отдыхом, трудности в супружеских отношениях. Фрост и Джемал (Frost & Jamal, 1979) отмечают, что у людей, работающих посменно, меньше возможностей удовлетворить свои потребности, они чаще бросают работу и реже участвуют в общественных организациях. Джемал (Jamal, 1981) приводит аналогичные данные: работники с фиксированным графиком более благополучны, чем работающие по сменам, в плане психического здоровья, удовлетворенности работой и социальной активности.

Работники со сменным графиком составляют сравнительно малую долю населения; поэтому им приходится приспосабливаться к остальной части общества. Данхэм (Dunham, 1977) отмечает интересный момент: распространение сменной работы уменьшило бы остроту многих социальных проблем. Общество пошло бы навстречу потребностям работающих по сменному графику. Изменения могли бы затронуть часы телевещания, работы ресторанов, заведений для отдыха и деловые часы (часы работы банков, супермаркетов, заправочных станций и т. п.). Фактически прибыль продовольственных магазинов, работающих круглосуточно, и банкоматов связана с теми, кто работает в нетрадиционные часы.

Исследования свидетельствуют о том, что сменная работа оказывает значительное влияние на жизнь людей. Пока в определенных отраслях промышленности будет требоваться непрерывный круглосуточный производственный процесс, психологи не перестанут искать способы улучшения этой особенно трудной связи «человек — профессиональная среда». Социальные проблемы можно частично решить, изменив некоторые характеристики существующего социального положения; но физиологические проблемы преодолеть гораздо сложнее. Монк, Фолкард и Веддерберн (Monk, Folkard & Wedderburn, 1996) отмечают: люди, работающие по сменному графику, сталкиваются с тремя устойчивыми аспектами *биохронологии*: 1) люди и общество ведут дневной образ жизни (встают утром и ложатся вечером); 2) дневной свет является сигналом для просыпания; 3) система суточного ритма медленно приспосабливается к работе ночью. Любые организационные и социальные мероприятия, призванные помочь тем, кто работает по сменному графику, должны учитывать эти обстоятельства.

Один из главных источников физиологических трудностей — циклический перевод работников с одной смены на другую. Если бы у работников была постоянная смена (дневная, вечерняя или ночная), их поведение не изменялось бы, что помогло бы им приспособиться к суточному ритму. Некоторые люди предпочитают вечерние и ночные смены, поэтому частично решением проблемы может быть отбор персонала. Работники могут выбрать себе смену; если работники необходимой квалификации будут включены в выбранную ими смену, это будет удовлетворять и индивидуальные, и организационные нужды. Бартон (Barton, 1994) отмечает, что физическое и психологическое здоровье медсестер оказалось лучше, когда они работали в фиксированную ночную смену, чем тогда, когда они работали ночью при ротации смен. Однако фиксированные смены также не лишены проблем. Бол и Талли (Bohle & Tulley, 1998) обнаружили, что работа в ночную смену наиболее негативно связана с нарушениями сна и конфликтом между рабочим и нерабочим временем. Смит, Рай-

ли и Мидкифф (Smith, Reily & Midkliff, 1989) разработали шкалу для разграничения «сов» и «жаворонков». Они делают вывод о том, что данную шкалу можно использовать для отбора работников для ночных смен, основываясь на предпочтении деятельности в вечернее время. В действительности Джемал и Джемал (Jamal & Jamal, 1982) обнаружили, что лица, работающие в фиксированную смену, обладают лучшим психическим и физическим здоровьем, чем работники, смена которых непостоянна. Обследовав выборку среднего медицинского персонала, Блау и Ланц (Blau & Lunz, 1999) выяснили, что работники с фиксированной дневной сменой осуществляли более разнообразную деятельность и имели больше источников стимуляции, чем работники, выходившие в вечернюю, ночную смену или в смену с ротацией. К ротации смен привыкнуть особенно трудно. Есть данные (Knauth, 1996), что к ротации смены в обратном направлении (с дневной на ночную и на вечернюю смены) приспособиться труднее, чем к ротации в прямом направлении (с дневной на вечернюю и ночную смены). В одном из исследований было установлено, что после ночной смены оставшуюся часть дня медсестры чувствуют себя хуже (по таким показателям, как бодрость, спокойствие и настроение), чем после дневной смены (Totterdell, Spelten, Smith, Barton & Folkard, 1995).

Результаты исследований свидетельствуют об ущербе, наносимом усталостью, приспособлением к ночной работе и к смене графика. По данным исследований (Freese & Okonek, 1984), некоторым работникам, дошедшим из-за ротации смен до предела в своем эмоциональном, психическом и физическом состоянии, врачи советуют найти работу с традиционным графиком работы. Около 20% работников вынуждены отказываться от сменной работы вскоре после ее начала в связи с серьезными нарушениями (G. Costa, 1996); у оставшихся наблюдаются различные уровни адаптации и устойчивости. Тепас (Tepas, 1993) делает вывод: организации должны вводить образовательные программы для сменных работников и их семей, чтобы лучше подготавливать их к требованиям, предъявляемым этим графиком работы. Коджи (Kogi, 1996) рекомендует организациям выделять значительные ресурсы на поддержание профессионального здоровья лиц, работающих по сменному графику.

Гибкий график работы

Одним из вариантов рабочих графиков является гибкий график работы, известный также как **свободный график**. Готтлиб, Келловей и Бархэм (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998) приводят данные, согласно которым 73% американских работодателей предлагают своим работникам свободный график. Главная его цель — создать альтернативу традиционному, фиксированному графику работы, предоставив работнику некоторую свободу в выборе времени прихода на работу и ухода с работы. Обычно такая система предполагает, что в определенные часы на рабочем месте должны присутствовать все работники, а в остальные часы — нет. Например, с 9.00 до 15.00 должны присутствовать все работники, а с 6.00 до 18.00 — не все. Одни работники могут приступать к своим обязанностям в 9.00 и работать до 18.00, а другие могут заканчивать работу в 15.00, начиная ее при этом в 6.00; возможны также промежуточные комбинации. Гибкий график работы позволяет решить многие пробле-

мы с семейными обязанностями, отдыхом, второй работой, проездом и стрессом. Опоздания при этом сокращаются, поскольку рабочий день начинается с прихода сотрудника на работу. Работник опаздывает лишь в том случае, если он приходит после начала времени обязательного присутствия.

В целом исследования, посвященные свободному графику, подтверждают его преимущества; по крайней мере, пока у нас нет данных о его отрицательном влиянии. Предметом изучения стали такие переменные, как удовлетворенность, продуктивность, отсутствие на рабочем месте, текучесть кадров. В одних исследованиях получены более позитивные результаты, чем в других. Голембински и Проел (Golembienski & Proehl, 1978) обобщают результат нескольких исследований, посвященных гибкому графику; они отмечают, что уровень поддержки введения или продления действия гибкого графика среди девяти выборок работников находится в пределах 80–100%. Таким образом, многие работники с готовностью воспринимают эту идею. Хикс и Климоски (Hicks & Klimoski, 1981) обнаружили, что после введения гибкого графика удовлетворенность сотрудников работой не повышается. Тем не менее они отмечают другие преимущества, например более легкие проезд и парковку, менее интенсивный межролевой конфликт, большее ощущение контроля в трудовых условиях и больше времени на отдых.

Наранаян и Нат (Naranayan & Nath, 1982) исследовали влияние свободного графика на двух организационных уровнях: низкоквалифицированных работников и специалистов. Они делают вывод о том, что свободный график приносит пользу главным образом низкоквалифицированным работникам. У специалистов свободный график лишь официально закрепляет уже существующую неформальную систему. Ралстон (Ralston, 1989) отмечает, что свободный график особенно ценен для работающих матерей и семей, где работают оба супруга, так как доля их на рынке труда постоянно возрастает. Опираясь на результаты шестилетнего исследования гибкого графика, Далтон и Меш (Dalton & Mesch, 1990) сообщали о значительном снижении абсентеизма работников по сравнению с контрольной группой, работающей по регулярному графику. Тем не менее уровень текучести кадров в обеих группах был одинаков.

Хотя пользу свободного графика для работников доказывают обширные данные исследований (Gottlieb et al., 1998), вполне вероятно, что свободный график пагубно воздействует на функционирование команд. Если работники должны действовать как команда, индивидуальные графики будут этому мешать. Однако эта тема требует дальнейшего изучения. В настоящее время свободный график представляется весьма ценным способом удовлетворения индивидуальных потребностей работников, касающихся режима работы.

Сокращенная рабочая неделя

Традиционно работники трудятся восемь часов в день, пять дней в неделю, т. е. имеют 40-часовую рабочую неделю. Однако некоторые работники трудятся 10 часов в день в течение четырех дней (обычно это обозначают как «4/40»). Готтлиб с соавторами (Gottlieb et al., 1998) приводят данные о том, что в США по **сокращенной рабочей неделе** работает 21% сотрудников.

Сокращенная рабочая неделя имеет ряд очевидных преимуществ как для работника, так и для организации. У работника оказываются три выходных дня, т. е. больше времени на отдых, возможность второй работы, больше времени на семейную жизнь и т. д. У организации — меньше расходов, поскольку каждую неделю она функционирует на один день меньше. Но к потенциальным недостаткам можно отнести усталость работников, уменьшение количества продуктивных часов и большее количество несчастных случаев и аварийных ситуаций.

Проведя обзор ряда исследований четырехдневной рабочей недели (40/4), Ронен и Примпс (Ronen & Primps, 1981) пришли к следующим выводам. Сокращенная рабочая неделя положительно влияет на отдых, домашнюю и семейную жизнь. При этом отсутствуют какие-либо заметные изменения в успешности выполнения работниками своих профессиональных обязанностей. Наконец, получены противоречивые результаты относительно абсентеизма, но утомление работников определенно возрастает. Ряд исследований посвящен реакциям на 12-часовые смены, обычно с полудня до полуночи и с полуночи до полудня. Результаты противоречивы. Брю (Breaugh, 1983) отмечает, что при 12-часовых сменах медсестры испытывают значительное утомление, связанное с более продолжительной работой. При этом смены с полуночи до полудня в большей мере нарушают физиологические и социальные ритмы, чем смены с полудня до полуночи. Пирс и Данхэм (Pierce & Dunham, 1992) отмечают значительное улучшение отношения к рабочему графику, общего настроения, а также снижения утомляемости в выборке полицейских, перешедших с 8-часовой ротационной сменной работы на фиксированный 12-часовой график. Дачен, Керан и Смит (Duchon, Keran & Smith, 1994) обследовали шахтеров, перешедших с 8-часового на 12-часовой график. Шахтеры сообщали об улучшении качества сна, при этом утомляемость либо не изменялась, либо несколько снижалась. Результаты подобных исследований во многом зависят от изучаемой профессии.

Переход на сокращенную рабочую неделю — это не просто вопрос предпочтения работника. Возможности организации изменить графики работы ограничены теми услугами, которые они предоставляют, и другими факторами. Например, сокращенная рабочая неделя невозможна, если клиентов необходимо обслуживать пять дней в неделю. Успех организации, предоставляющей услуги, частично зависит от ее доступности. Данхэм, Пирс и Кастанеда (Dunham, Pierce & Castsneda, 1987) предостерегают от безусловной поддержки четырехдневной рабочей недели; так как приемлемость сокращенной недели зависит от характера организации и работающих в ней людей. Болтс с соавторами (Balts et al., 1999), опираясь на результаты метаанализа, делают вывод: сокращенная неделя по-разному отражается на различных критериях. Например, она повышает удовлетворенность работой, но не приводит к снижению абсентеизма.

Алкоголизм и употребление наркотиков на работе

Алкоголизм и употребление наркотиков — это глобальные проблемы, затрагивающие все сферы жизни. Мур (Moore, 1994) так кратко характеризует эту ситуацию: «Алкоголь и работа. Совместить их очень трудно. Вино может воодушевить гения.

Более заурядные таланты оно часто просто увольняет» (р. 75)[1]. У нас практически нет весомых и достоверных эмпирических оснований для рассуждений на эту тему, поскольку употребление алкоголя и наркотиков — это вопрос щекотливый и конфиденциальный. Другими словами, нам трудно получить надежные и валидные данные, учитывая деликатность вопроса. Ниже кратко рассматриваются некоторые из основных аспектов этой сложной социальной проблемы.

Термин **злоупотребление психоактивными веществами** охватывает самые разнообразные вещества, однако обычно включает алкоголь, препараты, получаемые по рецепту, и запрещенные препараты. То, что нам известно, касается в основном алкоголя и запрещенных препаратов. По оценкам специалистов, среди американских работников более 10 миллионов человек — алкоголики. Тайсон и Вон (Tyson & Voughn, 1987) приводят данные, согласно которым примерно две трети лиц, начинающих трудовую деятельность, употребляли или употребляют запрещенные препараты. В США 4–5 миллионов человек ежемесячно употребляют кокаин. Распространенность употребления марихуаны еще выше (Schwenk, 1999). Ежегодно на приобретение кокаина в США тратится 50 миллиардов долларов — такую же сумму ежегодно тратят компании на программы профилактики злоупотребления психоактивными веществами для своих работников. В Законе об американцах с ограниченными физическими и психическими возможностями люди, в прошлом употреблявшие наркотики, рассматриваются как имеющие физическое и психическое ограничение, и поэтому бывшим наркоманам обеспечивается правовая защита. Однако закон не защищает тех, кто употребляет наркотики в настоящее время. По всем меркам злоупотребление психоактивными веществами — одна из важнейших проблем в современной индустрии. Кроме того, злоупотребление психоактивными веществами негативно связано с адаптацией, являясь и причиной, и следствием. Галаиф, Ньюкомб и Кармона (Galaif, Newcomb, & Carmona, 2001) провели лонгитюдное исследование полинаркомании, т. е. одновременного употребления разных психоактивных веществ (алкоголя, марихуаны и кокаина). Они обнаружили, что употребление нескольких психоактивных веществ можно рассматривать как прогностический фактор в отношении неудовлетворенности работой 4 года спустя, а также что нестабильность работы (по причине увольнения или сокращения) является прогностическим фактором в отношении дальнейшего злоупотребления психоактивными веществами.

Индустриально-организационные психологи могут рассматривать тему злоупотребления психоактивными веществами с разных точек зрения, однако наибольший интерес представляет проблема снижения успешности выполнения работы, т. е. роль злоупотребления психоактивными веществами в снижении успешности выполнения работы. По оценкам экспертов в области программ помощи работникам (*employee assistance programs — EAP*), около 50% случаев абсентеизма, несчастных случаев и аварийных ситуаций на производстве связаны с употреблением наркотиков и алкоголя. Наркотическая зависимость также стимулирует воровство

---

[1] Игра слов: в английском языке слово *fire* обозначает и «разжигать, воодушевлять», и «увольнять». — *Примеч. перев.*

на производстве с целью ее материального обеспечения. Таким образом, мы владеем некоторой информацией о влиянии злоупотребления психоактивными веществами на глобальные критерии успешности выполнения работы — абсентеизм, несчастные случаи и аварийные ситуации, а также воровство. Информация о роли злоупотребления психоактивными веществами в снижении профессиональных навыков менее определенна. Многое из того, что нам известно по этому вопросу, основано на данных о несчастных случаях и аварийных ситуациях на производстве, где употребление алкоголя или наркотика было официально подтверждено. Кроме того, довольно трудно что-либо категорически утверждать относительно «психоактивных веществ» в целом, поскольку они разнообразны, различаются по продолжительности действия и по характеру взаимодействия с другими веществами. Мы определенно знаем, что многие виды психоактивных веществ отрицательно влияют на такие когнитивные навыки, как бдительность, способность к контролю, время реакции и способность принимать решения. Нам неизвестно, просто ли эти вещества увеличивают время, необходимое для исполнения перечисленных когнитивных функций, или же они приводят к сосредоточению внимания на незначительных или конкурирующих стимулах. Профессии, предполагающие использование этих навыков, в таких областях, как транспорт (например, профессия летчика, машиниста электропоезда), внесли достойный сожаления вклад в наше понимание этой проблемы в виде трагических инцидентов. Было обнаружено, что некоторые препараты (такие, как анаболические стероиды) повышают физическую продуктивность (в частности, силу и скорость), но отдаленные последствия их употребления для человека могут оказаться весьма неблагоприятными.

Холлингер (Hollinger, 1988) делает вывод о том, что сотрудниками, работающими под воздействием алкоголя или других психоактивных веществ, чаще всего оказываются мужчины в возрасте моложе 30 лет. Кроме того, вероятность выполнения работы под воздействием алкоголя и других психоактивных веществ повышается, когда работник сталкивается с неприятностями на работе и часто общается со своими коллегами вне работы. Трайс и Сонненстул (Trice & Sonnenstuhl, 1988) установили, что дело не только в том, что работники пытаются заглушить трудовой стресс алкоголем, но и в том, что организационные субкультуры устанавливают нормы в отношении употребления алкоголя. То есть можно ожидать, что работники будут употреблять алкоголь после работы со своими коллегами, если существует норма, подкрепляющая подобное поведение. Харрис и Трасти (Harris & Trusty, 1997) отмечают, что культурные нормы других стран более снисходительны к употреблению алкоголя, чем нормы американского общества; употребление алкоголя рассматривается в них как «неотъемлемая часть деловой жизни» (р. 309). В странах бывшего Советского Союза злоупотребление алкоголем имеет эпидемиологические масштабы.

Стайн, Ньюкомб и Бентлер (Stein, Newcomb & Bentler, 1988) считают, что употребление психоактивных веществ и его негативные последствия являются аспектами определенного образа жизни, который включает не только употребление психоактивных веществ. Они полагают, что мы должны определить все разнообразные сферы жизнедеятельности, затрагиваемые употреблением психоактивных

веществ, а не рассматривать их употребление как изолированную проблему конкретного человека. Бруно (Bruno, 1994) отмечает, что в Италии зависимость от психоактивных веществ не ограничивает право человека оставаться на работе, даже если он выполняет задачи, опасные для него и для окружающих. Для защиты других людей федеральные законы требуют от работодателей назначить работника на другую должность. Введению в Италии проверки на употребление психоактивных веществ препятствует то, что она влечет за собой конфликт между правом организации защищать свои интересы и правом человека на частную жизнь.

Употребление психоактивных веществ связано также с экономическими проблемами. Беннет, Блум и Роман (Bennett, Blum & Roman, 1994) отмечают, что организации обычно используют два способа решения проблемы употребления психоактивных веществ на работе. Первый — это проверка на употребление психоактивных веществ, которая призвана устранить сотрудников, уличенных в их употреблении, с места работы. Второй способ — программы помощи работникам. Они были введены после Второй мировой войны для реабилитации ветеранов, которые столкнулись с проблемой алкоголизма, вернувшись домой. Лечение наркотической зависимости было включено в эти программы после вьетнамской войны для оказания помощи ветеранам, имеющим проблемы с наркотиками. Сегодня программы помощи работникам затрагивают самые разнообразные проблемы, с которыми сталкиваются работники, — адаптация, семейные трудности, стресс. Подобные программы утверждены федеральным правительством для всех работников, которые получают не просто определенную сумму из федеральных средств. Беннет с соавторами обнаружили, что организации, расположенные в регионах с высоким уровнем безработицы, чаще используют предварительную проверку на употребление психоактивных веществ, а организации, расположенные в регионах с низким уровнем текучести кадров, чаще используют программы помощи работникам.

Наконец, Норманд, Лемперт и О'Брайн (Normand, Lempert & O'Brien, 1994) приводят шокирующие цифры ежегодных финансовых потерь, которое несет наше общество в связи с алкоголизмом и наркоманией. Их оценки основаны на четырех факторах: затраты на лечение, снижение производительности труда, потерянный доход, связанный с преждевременной смертью людей из-за злоупотребления психоактивными веществами, а также затраты, связанные с криминальной деятельностью. Общие потери, связанные с алкоголизмом, составляют, по оценкам специалистов, 70 миллиардов долларов, а потери, связанные с наркоманией, — 44 миллиарда долларов. Учитывая медицинские расходы, можно предположить, что за последние годы эти цифры значительно возросли.

Индустриально-организационным психологам очень трудно провести качественное исследование проблемы злоупотребления психоактивными веществами. Этические соображения накладывают жесткие ограничения на использование алкоголя и наркотиков в экспериментальных условиях. Учитывая факторы социальной желательности и точности, не приходится полагаться и на данные самоотчетов. Кроме того, проверка на употребление психоактивных веществ и в США, и во многих других странах связана с рядом гражданско-правовых вопросов, касающихся, в частности, нарушения конституционных прав человека принуждением его

к проверке. Как и в отношении большинства комплексных социальных проблем, исследователи и ученые, представляющие разные науки (фармакологию, токсикологию, правоведение, генетику и т. д.), должны подходить к этим вопросам с междисциплинарной точки зрения. Хотя вклад И/О психологов в общую картину будет и невелик, по моему мнению, наши усилия должны сосредоточиться на двух традиционных областях: оценка индивида и успешность выполнения работы. Возможно, в ближайшие 20 лет оценка условий труда будет включать и такой вопрос, как предрасположенность определенных видов работы провоцировать употребление психоактивных веществ, и учитывать вероятности того, что ваш коллега находится под воздействием наркотиков или алкоголя. Готовы мы к этому или нет, но я считаю, что нам следует ожидать от И/О психологов предоставления информации по проблемам, которые наши предшественники не могли себе даже вообразить.

Психологические эффекты безработицы

Как отмечалось в главе 8, возможность потери работы является одним из основных источников беспокойства современного работника. Ежегодно тысячи людей теряют работу по причине закрытия предприятий и сокращений. Нестабильные экономические условия привели к масштабным увольнениям как в США, так и в других странах. Что нам известно о значении работы для человека, уволенного не по собственному желанию? Далее мы рассмотрим психологические эффекты безработицы.

Яхода (Jahoda, 1981) утверждает, что трудовая занятость имеет для человека как явные, так и неявные последствия. Возможность обеспечить свое существование — наиболее очевидное последствие трудовой занятости, однако основное психологическое значение работы связано с неявными, латентными последствиями. Профессиональная занятость имеет пять важных латентных последствий: 1) структурирование времени бодрствования; 2) регулярные контакты с людьми за пределами нуклеарной семьи; 3) наличие целей; 4) определение некоторых аспектов личного статуса и идентичности; 5) необходимость активной деятельности. Яхода отмечает, что эти неявные последствия профессиональной занятости «удовлетворяют базовые человеческие потребности». Соответственно когда человек не работает и лишен этих функций, его основные потребности не удовлетворены. Поэтому утверждается, что трудовая деятельность — это основной социальный институт, который надежно и эффективно обеспечивает данные компоненты психического благополучия.

Фрайер и Пейн (Fryer & Payne, 1986) предлагают несколько иное объяснение того, почему отсутствие работы оказывает пагубное воздействие на психику. Они используют понятие потери контроля. Их объяснение основано на связи между отсутствием работы и потерей источника дохода. Финансовые проблемы стоят на первом месте для большинства безработных, а дефицит денег становится одной из скрытых причин нарушения взаимоотношений. Для большинства безработных очевидно снижение уровня дохода, однако неочевидно, надолго ли это. Ограниченные ресурсы безработных лишают их свободы выбора, например при покупке про-

дуктов питания и одежды. Отсутствие работы накладывает жесткие ограничения на процесс выбора. Попытка решения проблемы при наличии скудных ресурсов, как правило, приводит к тому, что страдает качество решения, а это в свою очередь вызывает ощущение «провала» и снижение самооценки. Таким образом, потеря финансовых ресурсов ограничивает выбор, вызывая чувство ограниченного контроля над собственной жизнью. Это состояние влечет за собой ухудшение психического здоровья.

Объяснения, которые предлагают и Яхода (Jahoda, 1981), и Фрайер и Пейн (Fryer & Payne, 1986), представлены в модели девяти средовых факторов, необходимых для психического здоровья (они рассматривались в начале этой главы) (Warr, 1987). Было обнаружено, что потеря работы вызывает изменения в восьми из девяти средовых детерминант психического благополучия.

Ванберг (Wanberg, 1997) приводит данные о возможности негативного влияния поисков работы на психическое здоровье. Поиски работы вынуждают человека «ставить себя под удар», преодолевать страх жесткой, критической оценки и в конечном счете отвержения. Ванберг считает, что лучшими программами для безработных являются программы, включающие упражнения, которые стимулируют развитие не только навыков поиска работы, но и чувства самоуважения, оптимизма и контроля. Гован, Риордан и Гейтвуд (Gowan, Riordan & Gatewood, 1999) делают вывод о том, что люди, способные справиться с негативными эмоциями, которые связаны с потерей работы, на собеседовании эмоционально стабильны, держатся более уверенно и таким образом повышают свои шансы на трудоустройство. Ванберг, Канфер и Банас (Wanberg, Kanfer & Banas, 2000) сообщают, что действия человека, направленные на контакты с друзьями и знакомыми, а также на получение информации или совета по поводу трудоустройства (то, что принято называть *networking*[1]), не повышают шансы на трудоустройство и не ускоряют его. Хотя *networking* — полезная стратегия поиска работы, ее эффективность не превышает эффективности традиционных методов.

Отсутствие работы, безусловно, уменьшает возможность контроля. Неудачи в поиске работы, неспособность повлиять на работодателей и зависимость от программ социальной помощи снижают способность человека контролировать то, что с ним происходит. При отсутствии работы также уменьшается возможность использовать свои навыки; кроме того, обычно не применяются профессиональные навыки, хотя определенные навыки могут использоваться при выполнении домашних обязанностей. У людей, потерявших работу, которая требовала высокого уровня мастерства, навыки ограничиваются в большей мере, чем у людей, прежняя работа которых предполагала невысокий уровень мастерства. Отсутствие работы сокращает количество внешних целей, поскольку теперь к человеку предъявляется меньше требований. Так как внешние требования обычно связаны с определенным временем (например, время семейного обеда или начало рабочего дня), общему снижению

[1] Обмен профессиональной информацией. В США, в частности, обмен информацией по профессиональным вопросам между специалистами в процессе непосредственного личного общения. Первоначальное значение выражения — «объединение компьютеров в сеть». — *Примеч. ред.*

требований сопутствует потеря временной дифференциации. Временные маркеры, структурирующие день или неделю человека и определяющие его положение в них, становятся уже не столь частыми или обязательными.

Безработный человек лишается разнообразия, поскольку теперь ему реже нужно выходить из дома, и он не ощущает контраста между работой и деятельностью, не связанной с работой. Обязанности по дому обычно однообразны и постоянны, они включают рутинные действия и лишены новизны. При отсутствии работы также снижается ясность среды. Информация о будущем делает возможным планирование в рамках прогнозируемого периода времени и снижает тревогу, которую обычно вызывает неопределенность. При отсутствии определенности в отношении профессионального и финансового положения в ближайшие месяцы трудно что-либо планировать. Оплата труда — основа трудового договора, а стандарты жизни взрослого населения в допенсионном возрасте определяются главным образом уровнем дохода от работы. Отсутствие работы лишает человека этого дохода и практически во всех случаях оказывает серьезное влияние на доступность финансовых средств.

Физическая безопасность обычно связана с доступностью финансовых средств. У всех нас есть потребность в некой личной территории, которая обеспечивает стабильную Я-концепцию и повышает благополучие. Снижение доходов может привести к потере приемлемого жилища или угрозе того, что это произойдет. Единственная детерминанта психического здоровья, на которую, по-видимому, не оказывает влияние отсутствие работы, — это возможность межличностных контактов. У безработных юного и среднего возраста обычно не отмечается изменение в объеме межличностных контактов после потери работы. Получены данные (например, Warr & Payne, 1983), свидетельствующие о том, что в этих группах безработных социальные контакты даже *учащаются*. Молодые безработные и безработные среднего возраста сообщают, что проводят больше времени с соседями и членами семьи. Однако у лиц старшего возраста (особенно у женщин) отмечается сокращение объема и частоты социальных контактов после увольнения; обычно эти люди проводят свои дни дома в одиночестве. Потеряв работу, человек лишается социально одобряемой роли, а также связанной с ней позитивной самооценки. Новое положение обычно рассматривается как менее престижное, «ненормальное», «второсортное» или не обеспечивающее полноправного членства в обществе. Даже когда социальные дотации позволяют избежать серьезных финансовых трудностей, получение средств из общественных источников и неспособность самостоятельно обеспечить свою семью рассматривается как нечто постыдное.

Исследования позволяют сделать вывод о наличии тесной связи между отсутствием работы и психическим здоровьем (Warr, 1987). Мерфи и Атанасоу (Murphy & Atanasou, 1999) провели мета-анализ лонгитюдных исследований, изучая влияние отсутствия работы на психическое здоровье. Полученные результаты свидетельствуют о наличии средней корреляционной связи между трудоустройством и улучшением психического состояния на уровне 0,54, а также о наличии средней корреляционной связи между потерей работы и ухудшением психического состояния на уровне 0,36. Работа создает чувство собственной значимости и осмысленности жизни, а лишение этого чувства снижает качество жизни.

Детский труд и эксплуатация детей

Эту главу мы завершим рассмотрением одного из аспектов профессионального здоровья, который редко становится предметом изучения И/О психологии. Он касается здоровья детей, вынужденных работать. Осознание того, что детский труд используется (это аспект трудовой жизни, вызывающий опасения и сожаления), связано с интересом к практике глобального бизнеса (Piotrkowski & Carrubha, 1999). Хотя в США детский труд — относительно редкое явление (и в большинстве ситуаций незаконное), во многих других странах он не является чем-то необычным, а некоторые американские компании используют детский труд в развивающихся странах (см. «Заметки 11.3»).

ЗАМЕТКИ 11.3

Детский труд в американских компаниях

В 1909 г. моя бабушка по материнской линии осиротела из-за эпидемии туберкулеза. В то время ей было 14 лет. Мать научила ее вязанию крючком. Моя бабушка нашла работу на одном нью-йоркском предприятии, где практиковалась «потогонная система». Она вязала салфетки по 14 часов и зарабатывала 25 центов *в день*. Условия работы были ужасными, но она все-таки выдержала этот трудный период своей жизни. В 1938 г. был утвержден закон (Закон о справедливых условиях труда; *FLSA – Fair Labor Standards Act*), запрещающий условия труда, в которых моя бабушка работала в 1909 г. Была введена стандартная рабочая неделя (40 часов), а также минимальная оплата часа труда (сегодня она составляет 5,15$ в час). Закон был принят частично с целью уменьшения распространенности детского труда в США. Для нас как нации дети являются большой ценностью, поэтому было принято много других законов, защищающих их благополучие и безопасность.

Прошло уже почти 100 лет с того времени, когда моя бабушка трудилась, получая 25 центов в день. Вы, наверное, думаете, что детский труд в американских компаниях – дело далекого прошлого. Это совсем не так. Закон о справедливых условиях труда распространяется на компании, действующие на территории США. Для уменьшения затрат (определяемых в том числе и минимальной зарплатой) некоторые американские компании перенесли работу, которую прежде выполняли американцы, за границу, в развивающиеся страны с более дешевым рынком рабочей силы. В этих странах нет трудовых норм, которые есть в США. В некоторых странах допускается детский труд с полным рабочим днем и оплатой, соответствующей стандартам этой страны. Эта оплата может, например, составлять 1 доллар в час. Кроме того, жители этих стран могут быть благодарны за предоставление стабильной работы с такой оплатой. Можно сделать вывод, что в этом случае все заинтересованные стороны довольны. То есть компания снижает затраты на оплату труда, поскольку она не обязана соблюдать американские нормы, иностранные работники получают оплату, которая по их стандартам считается справедливой, а использование детского труда не запрещено.

Некоторые люди открыто осуждают эту бизнес-практику отдельных американских компаний. Хотя она выгодна экономически, ее можно рассматривать как нарушение этических стандартов справедливого отношения к работникам. Что вы думаете по этому поводу? Следует ли запретить американским компаниям использовать детский труд за границей для производства за очень низкую (по американским стандартам) плату, поскольку это аморально и противоречит основным принципам Закона о справедливых условиях труда? Или это справедливый обмен труда на деньги, где «каждый оказывается в выигрыше»?

Детский труд — это экономическая деятельность, осуществляемая лицами, не достигшими 15-летнего возраста. В 1996 г. Международной организацией труда (*ILO — International Labour Organization*) было установлено, что во всем мире работает 250 миллионов детей 5–14 лет, половина из них трудятся полный рабочий день. Детский труд получил наибольшее распространение в развивающихся странах, особенно в Азии, Африке и Латинской Америке. Однако он имеет место и в богатых странах. Работников-детей обычно можно найти в сфере сельского хозяйства; иногда они трудятся за мизерную плату или вообще бесплатно в нечеловеческих, опасных условиях. В Зимбабве некоторые дети работают 60 часов в неделю, собирая хлопок или кофе. В Непале дети работают на чайных плантациях, иногда по 14 часов в день. В своей крайней форме эксплуатация детского труда превращается в рабство или насильственный труд, до сих пор практикуемый в Азии и Африке. Детский труд может быть санкционирован родителями как форма оплаты долга, детей могут похищать и насильно удерживать в борделях или предприятиях с «потогонной системой», детей могут отдавать и продавать их семьи. В США детский труд используется для распространения наркотиков внутри городских районов.

Детский труд пагубен, когда он препятствует здоровому развитию, когда ребенку предъявляются неадекватные физические и социальные требования, когда он подвергается воздействию факторов, которые наносят вред его физическому или психическому состоянию, а также когда затрудняется полноценное социальное и психическое развитие ребенка (Piotrkowski & Carrubha, 1999). Будучи недостаточно зрелыми эмоционально, физически и интеллектуально, дети особенно уязвимы в отношении опасных и стрессовых условий труда. Работающие дети слишком юны, чтобы понять физическую и психическую опасность, с которой они сталкиваются, и слишком беспомощны, чтобы ее избежать. Организация Объединенных Наций осуществляет широкомасштабные мероприятия, призванные решить во всем мире проблему нищеты и преступности, которые становятся предпосылками насильственного труда.

Пиотрковски и Карруба (Piotrkowski & Carrubha, 1999), завершая обзор проблемы детского труда, делают следующий разумный вывод:

> Экономическая эксплуатация беззащитных детей и жестокое обращение с ними — это нарушение основных прав человека. Даже если детский труд допускается законом, он причиняет вред. Пока проблема детского труда связана с семейной бедностью, ее невозможно решить, не учтя экономические нужды подобных семей. Идея о том, что ребенок имеет главным образом «сентиментальную», а не экономическую ценность, исторически возникла относительно недавно. Родители могут не понимать вреда, связанного с детским трудом, считая, что они вправе использовать все свои человеческие ресурсы. Хотя детский труд может помочь отдельным семьям в их попытках выжить сегодня, в отдаленной перспективе он лишь поддерживает нищету. Поэтому он ведет к огромным социальным затратам. Лишая детей их прав и нанося им ущерб, эксплуатация детского труда приводит к огромным человеческим потерям (р. 151).

Я сомневаюсь, что детский труд станет главенствующей темой исследований И/О психологов, отчасти — из-за ее социальной непривлекательности. Однако именно эта тема выводит на первый план одну из основных причин, по которым мы работаем: наши услуги имеют экономическую и инструментальную ценность. Взрослые люди, мы обладаем свободой воли, чтобы решать, как и где мы предложим свои

услуги, чтобы улучшить свое экономическое положение. Дети же не обладают этой свободной волей. Они вынуждены работать, чтобы улучшать экономическое положение других людей. Подобные действия нарушают базовые принципы справедливости, которые упоминались в главе 10.

Заключение

Стресс в профессиональной деятельности — это не только проблема, с которой нередко сталкиваются работники. Он все чаще и чаще рассматривается как часть цены за возможность работать. Тот факт, что программы управления стрессом направлены не на попытку сделать условия труда менее стрессовыми, а на развитие нашей способности справляться со стрессом, свидетельствует о том, что немногие верят в возможность полностью или в значительной мере исключить стресс из профессиональной деятельности. Как отмечалось в главе 8, одним из последствий сокращения штатов является то, что меньшему числу людей приходится выполнять работу, которая прежде выполнялась бо́льшим числом работников. Предполагается, что организации должны производить больше с меньшими ресурсами. Технологические достижения (в частности, компьютерные технологии) также повышают скорость выполнения работы. Эти изменения способны ухудшить психическое здоровье работников, уменьшив их автономность и, следовательно, самооценку (Locke, McClear & Knight, 1996). В эволюции сферы труда работники все в большей мере подчиняются ситуационным факторам, а не контролируют условия работы. Как свидетельствуют результаты исследований, посвященных психическому здоровью и стрессу, снижение возможности саморегуляции (т. е. чувство беспомощности) негативно отражается на психическом состоянии (Murphy, Hurrell & Quick, 1992). Не отрицая реальности трудового стресса и не беря на себя ответственность за него, организации уделяют этой проблеме все больше внимания. Ежегодные затраты на здравоохранение в нашей стране составляют 500 миллиардов долларов, при этом бизнес несет половину расходов. Ежегодные убытки американской экономики, обусловленные заболеваниями, связанными со стрессом, составляют, по оценкам специалистов, 150 миллиардов долларов (Joure, Leon, Simpson, Holley & Frye, 1989). Таким образом, дешевле содействовать здоровому поведению, чем платить за несодействие ему.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Брат и сестра: два разных образа жизни

Джо Веско редко встречался со своей старшей сестрой Ритой. Хотя их разделяло всего 70 миль, они навещали друг друга лишь в семейные дни рождения. Рите был 31 год, она была замужем, растила двух мальчиков, шести и трех лет. Она была супервизором в одной телемаркетинговой компании, где под ее начальством работали 15 агентов по продажам. Рита много работала, обычно 50–60 часов в неделю. Нередко она задерживалась на работе до восьми вечера, поскольку многие клиенты звонили именно вечером. У нее была норма продаж по отделу, кроме того, она отслеживала объем продаж каждого из своих агентов. Ее работа вызывала значительный стресс. Кроме того, она испытывала чувство вины и тревоги по поводу

того, как ее деловая жизнь отражается на семье. Ее муж забирал детей из детского сада и кормил обедом. Нередко случалась, что, вернувшись домой, Рита заставала младшего сына уже спящим. Она не раз обсуждала с мужем вопрос о том, стоит ли ей искать работу с более традиционным графиком. Обычно все сводилось к проблеме денег. Чтобы обеспечить семью, нужно было, чтобы оба супруга работали, а работа Риты оплачивалась лучше. Помимо оклада она получала комиссионные, а поскольку часто перевыполняла план продаж по отделу, то получала примерно 20-процентный дополнительный доход. Ни одна другая работа не оплачивалась так хорошо.

Джо вел совсем другую жизнь. Ему было 24 года, он был одинок и работал землемером. У него была собственная квартира, недавно купленная, первая в его жизни новая машина и так любимая им независимость. Его работа оплачивалась не слишком хорошо, но график был стабильным. Каждый день он уходил с работы в 16.30. Джо не боялся, что его уволят, что он потеряет работу. В округе было всего несколько землемеров, и никто не мог припомнить, чтобы кого-то из его подразделения когда-либо увольняли. Это была хотя и не захватывающая, но очень надежная работа. Джо не думал, что сделает карьеру на этой работе, перейдя на более высокую должность, но пока она его вполне устраивала.

Джо и Рита встретились на праздновании по поводу очередной годовщины свадьбы родителей. Джо давно не видел Риту и был удивлен, насколько усталой она выглядела. В детстве сестра всегда приводила в равновесие его душевное состояние. Она, казалось, всегда контролировала свою жизнь. Этот контроль, реальный или существующий лишь в воображении Джо, куда-то исчез. Рита жаловалась на неспособность оставлять свои профессиональные проблемы на работе; на работе она беспокоилась о детях. Она призналась, что пьет на ночь снотворное, в чем раньше никогда не нуждалась. Рита также упомянула о том, что спустя семь лет снова стала курить.

Джо размышлял о своей жизни, сравнивая ее с жизнью сестры. Он не зарабатывал и половины того, что зарабатывала она, но самое большее, что его волновало в жизни, это спортивные соревнования, которые он смотрел по телевизору, придя с работы. И взносы за машину. Джо вспомнил, что его мать всегда была дома, когда он возвращался из школы. Интересно, как его племянники реагируют на то, что их матери нет дома, когда они возвращаются из детского сада? Джо подумал, что и Рита хотела бы это знать.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные источники конфликта между работой и семьей в жизни Риты?
2. Какую роль играет пол Риты в конфликте между работой и семьей? Почему?
3. Каковы плюсы и минусы работы Риты и Джо?
4. Чем бы вы объяснили различия в образе жизни Риты и Джо: возрастом, полом, семейным положением, уровнем дохода?
5. Как вам кажется, был ли образ жизни Риты ее сознательным выбором или она постепенно, незаметно для себя втянулась в него? Как, согласно вашему ответу, можно рассматривать природу конфликта работа/семья?

ГЛАВА 12

Мотивация профессиональной деятельности

Встречались ли вам когда-нибудь люди, которые стремятся показывать наилучшие результаты, стремятся к успеху? Возможно, вы сами причисляете себя к таким людям. Они могут выделяться, а могут и не выделяться своими способностями, однако создается впечатление, что они готовы работать усерднее и прилагать больше усилий, чем другие. Психологи называют это качество амбициозностью или мотивированностью. Мотивацию невозможно наблюдать непосредственно; о ее наличии делают вывод логическим путем. О мотивационных процессах судят на основе анализа непрерывного потока поведения, определяемого как средой, так и наследственностью. Они проявляются в своем влиянии на личность, представления, знания, способности и навыки.

Мотивация профессиональной деятельности связана с мотивационными процессами, направленными на сферу труда. Пайндер (Pinder, 19980 предлагает следующее определение мотивации к труду:

> Мотивация к труду — это совокупность сил, берущих начало внутри человека и вне его, стимулирующих трудовое поведение и определяющих его форму, направленность, интенсивность и продолжительность (p. 11).

В этом определении следует обратить внимание на три компонента. Во-первых, *направленность* связана с выбором деятельности, на которую мы тратим свои силы. То есть мы можем решить, что будем усердно работать над одними задачами, но не над другими. Во-вторых, *интенсивность* подразумевает, что мы можем прилагать неодинаковые усилия в зависимости от потребности в них. В-третьих, *продолжительность* отражает устойчивость мотивации во времени в противовес единичному выбору между разными способами поведения (направления) или высокому уровню усилий, направленных на выполнение одной задачи (интенсивность). Для понимания сущности мотивации к труду необходима интеграция этих понятий.

Итак, мотивацию можно рассматривать с точки зрения трех параметров: направленности, интенсивности и устойчивости. Каждый параметр связан с определенными вопросами. В трудовом контексте каждый параметр важен и для организации, и для работника. *Направленность* имеет отношение к деятельности, на которую вы направляете свою энергию. Организации предпочитают работников,

которые направят свои усилия на выполнение профессиональных обязанностей, а многие работники мечтают о работе, которая бы стимулировала их мотивацию и преданность. *Интенсивность* имеет отношение к степени мотивации при осуществлении определенной деятельности. Организациям нужны энергичные работники. Их называют инициативными, внутренне мотивированными людьми, поскольку на работе они деятельны и не нуждаются в том, чтобы организация побуждала их к усердной работе. Аналогично многие работники надеются найти работу, которая была бы достаточно привлекательна, чтобы пробуждать инициативность. Третий параметр, *устойчивость*, имеет отношение к сохранению энергичности, т. е. к тому, как долго человек будет проявлять энергичность. Об этом параметре исследователям известно меньше всего, однако он является центральным моментом некоторых современных мотивационных теорий. Карьеру можно рассматривать как взаимосвязанные виды профессиональной деятельности, в которых человек использует свою энергию в течение трудовой жизни. Организации нуждаются в работниках, которые переживут с ними и хорошие, и плохие времена. Точно так же работники нуждаются в работе, которая будет поддерживать их интерес в течение долгого времени. Каждый из этих трех параметров мотивации имеет непосредственное значение и для организации, и для работника.

Пять основных понятий, связанных с мотивацией

Существует несколько понятий, тесно связанных с мотивацией к труду, которые не всегда правильно понимают и иногда путают. Разница между ними порой трудноуловима, во всяком случае, граница между ними размыта. Чтобы вы смогли различить их в рассуждениях, представленных в этой главе, эти пять важнейших понятий определены ниже.

- *Поведение*. Поведение — это действия, на основании которых мы делаем выводы о мотивации. Таким поведением может быть печатание текста, стрельба по мишени и любое другое из огромного множества человеческих действий.
- *Результативность*. Результативность подразумевает некоторую оценку поведения. Элементарной единицей наблюдения является поведение, однако любое поведение обязательно подвергается оценке, т. е. сравнению с неким стандартом. Например, если поведение представляет собой печатание текста со скоростью 60 слов в минуту, делается вывод о том, достаточен или недостаточен этот *уровень результативности* для того, чтобы сохранить за собой место в организации. Таким образом, поведение оценивается в определенном организационном контексте, и в одних организациях 60 слов в минуту может рассматриваться как удовлетворительная результативность, а в других — как неудовлетворительная. В некоторых организационных теориях основное внимание уделяется результативности, а не только поведению. Однако результативность определяется факторами, несводимыми лишь к поведению.

- *Способности.* Способности — это одна из трех детерминант поведения. Обычно она рассматривается как достаточно стабильная характеристика и может представлять собой глобальный конструкт, такой как интеллект, либо более специфический конструкт, такой как физическая координация.
- *Ситуационные факторы.* Ситуационные факторы — вторая детерминанта поведения. Это средовые факторы и условия, которые способствуют или препятствуют определенному поведению (и в конечном счете результативности). В качестве примера средовых факторов можно привести инструменты, оснащение, процедуры и т. д., наличие которых облегчает определенное поведение, а отсутствие препятствует ему. При отсутствии ситуационных ограничений поведение можно максимизировать. Поведение обнаруживается в некоем средовом, или ситуационном, контексте, который влияет на это поведение, но не зависит от человека.
- *Мотивация.* Мотивация — третья детерминанта поведения. Способности отражают то, что вы *можете* делать, мотивация — то, что вы *будете* делать (при данном уровне способностей), а ситуационные факторы — то, что вам *позволено* делать.

Поведение зависит от каждого из трех перечисленных выше компонентов (способности, ситуационные факторы, мотивация). «Наиболее эффективное поведение наблюдается в том случае, когда человек обладает высоким уровнем способностей и мотивации, а среда содействует этому поведению. «Низкая результативность» может объясняться четырьмя факторами. Во-первых, организация, в которой оценивается поведение, может иметь высокие стандарты, в то время как в другой организации то же поведение было бы оценено позитивно. Во-вторых, у человека могут отсутствовать способности, необходимые для осуществления желательного поведения. («Я всегда плохо ловил мячи при игре в бейсбол».) В-третьих, у человека может отсутствовать мотивация к осуществлению желательного поведения. («Несмотря на несчетные часы тренировок, я так и не научился хорошо ловить мячи».) В-четвертых, у человека могут отсутствовать «экипировка» или возможность демонстрировать соответствующее поведение. («Новая дорогая бейсбольная перчатка тоже не помогла».)

Теории профессиональной мотивации

За последние 40 лет возникло огромное количество теорий мотивации к труду. В них предлагаются различные объяснения одних и тех же аспектов человеческого поведения. То есть мотивация рассматривается в средовом, социальном, диспозиционном и когнитивном ракурсах. Однако в последние 5–10 лет предпринимаются попытки упорядочить психологические конструкты, лежащие в основе теорий мотивации. Как вы увидите, одни психологические конструкты можно объединить в одну группу, а другие — нет.

Здесь будет представлено несколько теорий мотивации к труду. Они заметно различаются по тем психологическим конструктам, которые предлагаются в каче-

стве объяснения мотивации. Каждая теория будет рассматриваться с трех точек зрения: содержание теории, данные эмпирической проверки и оценка. В завершение будут рассмотрены точки соприкосновения этих теорий, а также основные подходы к проблеме мотивации к труду.

Теория иерархии потребностей

Содержание теории. Одну из основных теорий мотиваций разработал Абрахам Маслоу. Это **теория иерархии потребностей**. Большинство работ Маслоу не затрагивает проблему мотивации к труду. Лишь в более зрелые годы своей деятельности он стал проявлять интерес к практическому применению своей теории. В основном она использовалась другими исследователями, пытавшимися проанализировать ее ценность для организаций.

Согласно Маслоу (Maslow, 1987), источником мотивации являются определенные потребности. По своей природе потребности биологичны, инстинктивны; они свойственны всем людям и имеют генетическую основу. Нередко они влияют на поведение человека на неосознаваемом уровне. Процесс удовлетворения данных потребностей заставляет людей вести себя именно так, как они ведут себя. Будучи удовлетворенной, потребность перестает доминировать над поведением, и ее место занимает другая потребность. Реализация потребностей никогда не прекращается. Таким образом, жизнь — это стремление к удовлетворению потребностей.

Значительная часть теории Маслоу посвящена идентификации потребностей, однако она также объясняет и соотношения между этими потребностями. Маслоу выделяет пять видов потребностей: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в самоуважении и потребность в самоактуализации. *Физиологические потребности* — это самые элементарные потребности; их удовлетворение является условием выживания. Они включают в себя потребность в воздухе, воде, пище. *Потребность в безопасности* предполагает отсутствие угрозы, опасности и депривации. Она связана с самосохранением. Сегодня большинство наших потребностей, связанных с безопасностью, удовлетворяется, однако у людей, попавших в ураган или оказавшихся свидетелем уличных беспорядков, эти потребности ставятся под угрозу. К *социальным потребностям* относят потребность в принадлежности к группе, в связи с другими людьми. Они предполагают способность человека налаживать гармоничные отношения с другими людьми. *Потребность в самоуважении* включает потребность в уверенности в себе, признании и уважении. Удовлетворение этих потребностей создает чувство адекватности; неудовлетворение вызывает чувство неполноценности и беспомощности. Последний вид потребностей — *потребность в самоактуализации* — наиболее известная и наименее понятная в схеме Маслоу. Самоактуализация — это полная реализация своего потенциала; по словам Маслоу, самоактуализация означает «все больше и больше становиться тем, кем человек является в действительности, становиться всем тем, кем человек способен стать».



Франк и Эрнест (автор – Боб Тейвс (Bob Thaves))

Как отмечалось ранее, вторая часть теории Маслоу касается соотношения перечисленных выше потребностей. По Маслоу, они упорядочены иерархически. В основании — физиологические потребности, которые необходимо удовлетворять постоянно и в первую очередь. Остальные потребности выстраиваются последовательно по уровням, причем высший уровень соответствует потребности в самоактуализации. Физиологические потребности и потребность в безопасности называют базовыми потребностями; социальные потребности, потребность в самоуважении и в самоактуализации являются высшими потребностями. Теорию иерархии потребностей иллюстрирует рис. 12.1.

Маслоу выдвинул следующие положение, касающиеся иерархии потребностей:

- Поведение определяется неудовлетворенными потребностями.
- Индивид будет систематически удовлетворять свои потребности, начиная с базовых и затем последовательно — по иерархическим уровням.
- Базовые потребности приоритетнее всех высших потребностей в иерархии.

Первое положение является фундаментальным: как только потребность удовлетворяется, она перестает мотивировать поведение. Голодный человек ищет пищу, но как только чувство голода удовлетворено, оно перестает определять поведение. Второе положение связано с последовательностью удовлетворения потребностей. Человек удовлетворяет потребности упорядоченно, переходя на следующий уровень лишь тогда, когда потребность предшествующего уровня была удовлетворена. Мы все проводим жизнь, пытаясь удовлетворить свои потребности, поскольку, по Маслоу, лишь немногие удовлетворили потребность в самоактуализации. Маслоу также утверждает, что эта потребность не может быть полностью удовлетворена. В третьем положении подчеркивается, что потребности, удовлетворение которых обеспечивает выживание, всегда имеют первостепенное значение.

Теория Маслоу имеет несколько последствий в отношении трудового поведения. Если оплата труда и его безопасность недостаточны, работники будут сосредоточиваться на этих аспектах работы, поскольку они необходимы для удовлетворения базовых потребностей. По мере улучшения условий все большее значение будет приобретать поведение начальников и их отношение к работникам. Наконец, в благоприятных условиях роль начальства уменьшается, и в центр внимания попадает сама работа. Работа становится важной как источник самоактуализации, а не способ удовлетворения базовых потребностей.

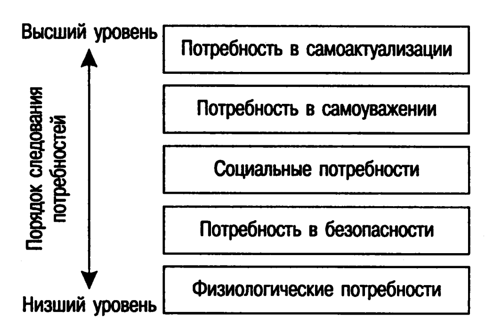


Рис. 12.1. Иерархия потребностей по Маслоу. *Источник*: Motivation and Personality, 3rd ed., A. H. Maslow, 1987, New York: Harper & Row

Согласно теории Маслоу, по мере продвижения вверх по служебной лестнице человек начинает руководствоваться потребностями все более высокого уровня; поэтому к менеджерам, находящимся на разных уровнях управленческой иерархии, следует относиться по-разному. Кроме того, можно предположить, что работники будут всегда хотеть большего. Организация никогда не сможет дать достаточно с точки зрения личностного роста и развития человека. Такова природа потребности в самоактуализации: будучи актуализированной и удовлетворенной, она стимулирует еще большее стремление к удовлетворению, т. е. становится неиссякаемым источником мотивации.

Данные эмпирической проверки теории. Окончательная проверка любой теории — это эмпирическое исследование, однако измерение переменных в теории Маслоу затруднительно. Маслоу не дает операционного определения своих переменных; измеряют их и проверяют теорию другие ученые.

Бец (Betz, 1984) выявила противоречивые данные относительно истинности теории. С одной стороны, она обнаружила, что важность потребности не связана с ее недостаточностью. С другой, как и следует из теории, Бец установила позитивную корреляционную связь между удовлетворением потребностей и удовлетворенностью жизнью. Ваба и Бридвел (Wahba & Bridwell, 1976) провели обзор всех предыдущих исследований, посвященных теории Маслоу. Они пришли к выводу о том, что теория не получила какого-либо четкого или последовательного подтверждения. Одни положения Маслоу были полностью отвергнуты, другие получили противоречивое или сомнительное подтверждение. Наиболее определенно подтверждено положение о важности базовых потребностей; наиболее неоднозначны данные о высших потребностях. Под вопрос было поставлено количество потребностей, а также идея о их последовательном удовлетворении.

Оценка теории. Существует соблазн отвергнуть теорию Маслоу за отсутствием эмпирического подтверждения, но несколько ее положений заслуживают более позитивной оценки. Во-первых, это не «теория» в обычном смысле этого слова; Маслоу не выдвигал гипотез, которые можно было бы проверить. Как отмечают Ваба и Бридвел (Wahba & Bridwell, 1976), «теория иерархии потребностей Маслоу практически непроверяема» (p. 234). Она была основана на логических соображениях и клинических наблюдениях, касающихся человеческой природы, а не

на данных исследований. Кроме того, Маслоу не дает никаких рекомендаций относительно эмпирической проверки своей теории. Многие вопросы не получают ответа, а способ проверки теории можно трактовать по-разному. Например, в течение какого периода времени можно пройти всю иерархию потребностей? Существует ли какая-нибудь связь между возрастом и потребностью, которую мы пытаемся удовлетворить? Как происходит переход с одного уровня на другой? Может ли осуществляться удовлетворение потребностей по иерархии «сверху вниз»? Эти вопросы очень важны; они влияют на использование теории в профессиональной деятельности.

Неопределенность теории также не позволяет разрешить некоторые противоречия. По Маслоу, мы последовательно переходим от одной потребности к другой. В то же время нам всем ежедневно нужно есть, пить и дышать. Наши физиологические потребности не бывают по-настоящему удовлетворены. Мы пытаемся удовлетворить потребность в самоуважении, даже если наши социальные потребности удовлетворены не полностью. Возможно, мы не проходим последовательно уровни иерархии, а пытаемся удовлетворить все потребности одновременно. Маслоу не рассматривал это предположение.

Пайндер (Pinder, 1998) ставит вопрос о том, существует ли вообще *иерархия* потребностей. Есть доказательства существования различных потребностей; однако у нас значительно меньше эмпирических подтверждений того, что эти потребности различаются по своей относительной важности у всех людей настолько схожим образом, что существует некая общая иерархия. В утверждении о существовании подобной иерархии игнорируются значительные различия между людьми на разных этапах их жизни. Но между людьми существует некое единообразие на разных этапах жизни и карьеры в их устремлениях, которые они проявляют на работе. Вполне вероятно, что теория универсальной иерархии потребностей не так правомерна, как теория, учитывающая индивидуальные особенности и организационные условия.

Теория Маслоу — весьма абстрактное суждение о человеке — носит скорее философский, чем эмпирический характер. Тем не менее понятие самоактуализации стало неотъемлемой частью наших рассуждений о миссии человека в жизни. Работы Маслоу стали стимулом для философских размышлений о человеческой природе. Хотя теория Маслоу не способна объяснить повседневное поведение на работе, его вклад в психологию как науку в целом не следует недооценивать.

Теория равенства

Содержание теории. Адамс (Adams, 1965) предложил теорию мотивации к труду, основанную на принципе социального сравнения. То, насколько усердно человек готов работать, является функцией от сравнения с усилиями других людей. Эта теория имеет перцептивные и социальные основы, поскольку мотивация — функция от того, как человек воспринимает себя в сравнении с другими людьми. Адамс утверждает, что источники мотивации носят социальный, а не биологический характер.

Теория равенства состоит из четырех основных положений:

1. Поскольку эта теория имеет перцептивные основы, человек воспринимает себя в сравнении с другими людьми. Человека, который воспринимает, будем называть *Индивидом.*
2. Утверждается, что Индивид сравнивает себя с другим человеком. Этого другого человека будем называть *Другим.*
3. Третий компонент — *Вклад* — это все то, что Индивид отдает на работе. Вклад включает образование, интеллект, опыт, трудовой стаж, старательность, состояние здоровье Индивида и т. д. Это все, имеющее хоть какую-то значимость из того, что человек привносит в свою работу.
4. Четвертый компонент — все блага, которые Индивид получает на работе. Их будем называть *Результатами.* Результаты включают оплату, льготы, условия труда, символы статуса, преимущества, связанные с трудовым стажем, и т. д. Это те факторы, которые Индивид, с его точки зрения, получает от работы.

Согласно этой теории, Индивид определяет соотношение между своим вкладом и результатами, а также сравнивает это соотношение с существующим, по его мнению, соотношением «вклад/результаты» у Другого. В качестве Другого человек может рассматривать себя (т. е. Индивида), но на своем предыдущем месте работы. То есть процесс сравнения может затрагивать только Индивида, при этом сравнивается то, что он имеет на нынешней работе, с тем, что он имел на предыдущей работе. Адамс считает, что люди могут определять свои вклад и результаты в общих шкальных единицах. Например, Индивид оценивает свой суммарный вклад, допустим, как 50 единиц. Точно так же он оценивает свои результаты, опять, скажем, как 50 единиц. Соотношение составляет 50 : 50. Затем Индивид сравнивает это соотношение с тем, каковы, по его мнению, вклад и результаты Другого. Допустим, Индивид полагает, что вклад и результаты Другого составляют по 50 единиц соответственно. Теперь мы знаем два соотношения с точки зрения Индивида:

Индивид, 50 : 50 **Другой, 50 : 50**

Тождественность соотношений, с точки зрения Индивида, представляет собой *равенство* (в сущности, «справедливость»). Если Индивид полагает, что Другой получает 200 единиц результатов (по причине большей оплаты и более высокого статуса), но также и отдает 200 единиц вклада (по причине большей образованности и большего опыта), он также будет воспринимать это как равенство. Другой получает от работы больше Индивида, но и отдает ей больше; т. е. 50 : 50 равно 200 : 200.

Что происходит, когда соотношение Индивида отличается от соотношения Другого, например 50 : 50 против 50 : 75? Вклад Индивида и вклад Другого оказываются равными (50 единиц), но Другой имеет более высокие результаты (75 единиц). По Адамсу, эта ситуация представляет собой *неравенство*, или «несправедливость»: Индивид считает, что Другой получает от работы больше, хотя их вклад одинаков.

По мнению Адамса, ощущение неравенства создает напряжение, которое Индивид постарается снизить. Чем значительнее неравенство между Индивидом и Другим, тем больше напряжение и тем сильнее мотивация его снизить. Таким образом, для Адамса источником мотивации служит чувство напряжения, вызванное воспринимаемым неравенством. Ощущение неравенства является необходимым условием мотивации, поскольку если Индивид, по его мнению, находится наравне с Другим, он не будет мотивирован.

Адамс выделяет два вида неравенства. **Неравенство недоплаты** имеет место тогда, когда, с точки зрения Индивида, он получает от работы более низкие результаты, чем Другой, при том что затраты обоих сопоставимы. Примером неравенства недоплаты может служить следующий пример:

Индивид, 50 : 50 **Другой, 50 : 75**

Неравенство переплаты имеет место тогда, когда, с точки зрения Индивида, он получает более высокие результаты, чем Другой, при том что затраты обоих сопоставимы. Примером неравенства переплаты может служить следующий пример:

Индивид, 50 : 75 **Другой, 50 : 50**

Адамс считает, что люди, пытаясь устранить чувство неравенства, могут изменять свой мотивационный уровень. Стремление снизить напряжение, вызванное неравенством, обнаруживается в приложении бóльших или меньших усилий на работе, которые являются одной из форм вклада. Адамс утверждает, что способ уменьшения неравенства зависит от метода оплаты: почасового (определяется оплата за единицу времени, например 6 долларов в час) или сдельного (определяется оплата за единицу продукции, например 25 центов за предмет).

Большинство исследований, посвященных теории равенства, проводились в форме лабораторных или полевых экспериментов. Для проверки теории исследователи провоцировали у испытуемых чувство переплаты или недоплаты, используя следующие манипуляции: экспериментатор, представившись менеджером или супервизором некой фиктивной компании, давал объявление в местной газете, сообщая о вакансиях на работу с неполным рабочим днем. На собеседовании по трудоустройству испытуемых (не знавших, что это был психологический эксперимент) информировали о том, что оплата будет почасовая (например, 6 долларов в час) либо сдельная (25 центов за произведенный предмет). Затем испытуемые начинали работать с оплатой на данном уровне. Спустя несколько дней экспериментатор сообщал: «Мы только что заключили крупный контракт с правительством и теперь можем платить вам больше. С завтрашнего дня вы будете получать 8 долларов за час (или 40 центов за предмет)». Эта манипуляция должна была вызвать чувство несправедливой переплаты. Испытуемым стали платить больше за ту же работу. Чтобы вызвать чувство несправедливой недоплаты, экспериментатор говорил: «Из-за расторжения контракта мы понесли большие финансовые потери. С завтрашнего дня мы можем платить вам только 2 доллара в час (или 15 центов за предмет)». Эти экспериментальные инструкции использовались не со всеми испытуемыми. Таким образом, одни испытуемые переходили на «новый» уровень оплаты,

а другие продолжали работать с прежним уровнем оплаты. Первые несколько дней работы были призваны установить базовый уровень ожиданий. После этого периода уровень оплаты одной и той же работы либо поднимался (в условиях переплаты), либо снижался (в условиях недоплаты). Вопрос состоял в следующем: что сделают люди под воздействием чувства неравенства? Исходя из того, что существует два вида неравенства (недоплата и переплата), а также две системы оплаты труда (почасовая и сдельная), было выдвинуто четыре гипотезы относительно того, как Индивид будет устранять чувство неравенства:

- *Переплата — почасовая оплата.* Испытуемые будут пытаться ослабить чувство неравенства, вызванное переплатой, работая более усердно или прилагая больше усилий. Увеличивая вклад (уровень усилий), они ослабят ощущение неравенства. Предполагалось, что повышение уровня усилий проявится в увеличении количества или повышении качества продукции.
- *Переплата — сдельная оплата.* Для устранения чувства неравенства испытуемые будут работать более усердно, чтобы повысить уровень своего вклада. Но если дополнительные усилия приведут к повышению результатов, чувство неравенства усилится. Поэтому в данных условиях испытуемые будут производить меньше предметов, но более высокого качества.
- *Недоплата — почасовая оплата.* Испытуемые будут уменьшать свои усилия, чтобы компенсировать уменьшение результатов. Результатом станет снижение количества и качества продукции.
- *Недоплата — сдельная оплата.* Чтобы компенсировать недостаточность оплаты, испытуемые будут производить больше, но значительно менее качественных предметов.

Данные эмпирической проверки теории. Проверке положений теории равенства было посвящено довольно много исследований. Изучая влияние неравенства на выполнение работы, исследователи использовали обе системы оплаты. У одних испытуемых создавали ощущение недоплаты, у других — переплаты, у третьих — справедливой оплаты. В большинстве исследований было обнаружено, что прогнозы на основе теории равенства лучше всего подтверждаются в условиях недоплаты. Кроме того, результаты исследований с использованием почасовой оплаты оказались более убедительными, чем результаты исследований с использованием сдельной оплаты. Эти выводы имеют большое значение, о котором мы вскоре поговорим.

Теория равенства гласит, что для устранения неравенства люди будут прилагать больше или меньше усилий. Это *поведенческие* способы устранения неравенства. Как отмечалось, один из способов устранить неравенство — скорректировать уровень прилагаемых усилий, т. е. изменить свой вклад, как постулируется в теории. Второй способ — изменить результаты: например, ощущая недоплату, попросить повышения. Третий метод — сделать так, чтобы Другой изменил свой вклад или результаты, используя давление коллег с целью ускорения или замедления работы Другого. Наконец, если ничто не помогает, Индивид всегда может отказаться от работы, которую он воспринимает как слишком несправедливую.

Исследования, однако, свидетельствуют о том, что существуют и *когнитивные* способы устранения неравенства. Под когнитивными способами мы подразумеваем, что человеку не нужно что-то «делать»; он устраняет несправедливость через умственные процессы. Один из способов — исказить собственные представления о вкладе или результатах. Например, Индивид может подумать: «Я работаю не так уж много. В конце концов, я порядочно трачу времени на разговоры с друзьями». Представления о результатах можно исказить аналогичным способом. Второй метод — исказить представления о вкладе или результатах Другого, например: «Ей действительно приходится со многим мириться, имея такого начальника, а мне — нет». Было также замечено (учитывая затруднительность сравнения разных видов работы): искажения в представлениях о вкладе (например, о времени и усилиях) более типичны, чем искажения в представлениях о результатах (например, о зарплате и повышении в должности). Наконец, если некий Другой заставляет Индивида ощущать неравенство, Индивид всегда может найти для сравнения нового Другого. В теории равенства не определено, кто может быть этим Другим. Исследования свидетельствуют о том, что Другим может стать сам индивид на прежней работе, коллеги, работающие в той же организации, или люди, не входящие в организацию Индивида. Методы устранения неравенства (и поведенческие, и когнитивные) представлены в табл. 12.1.

Данные большинства экспериментов подтверждают теорию равенства. Проблемы возникают не потому, что теория «ложна», а потому, что гипотезы и прогнозы не очень точны. Существует несколько способов компенсации неравенства, а теория не уточняет, какие из них будут избраны. Согласно теории равенства, испытывая чувство неравенства/неудовлетворенности, люди будут что-то делать, чтобы избавиться от него. В теории не определяется, что конкретно они будут делать (т. е. какова будет форма устранения неравенства), чтобы избавиться от неудовлетворенности. Вторая проблема связана со временем. Во многих экспериментах поведение изучалось в непродолжительные периоды времени — от 10 минут до 30 дней. Как и в отношении любой теории мотивации, нас интересуют долгосрочные эффекты. Значение времени будет рассмотрено в следующем разделе.

Таблица 12.1

Способы устранения неравенства

Поведенческие способы устранения неравенства
1. Изменение вклада
2. Изменение результатов
3. Создание ситуации, когда Другой изменяет свои вклад или результаты
4. Уход с работы и поиск места с более справедливыми условиями
Когнитивные способы устранения неравенства
1. Искажение представлений о собственном вкладе и результатах
2. Искажение представлений о вкладе и результатах Другого
3. Смена Другого для сравнения

Оценка теории. По поводу теории равенства высказывались многие авторы. В настоящее время в посвященных ей исследованиях рассматривается главным образом проблема оплаты труда, однако оплата — это лишь один из множества результатов. Нам почти ничего неизвестно о влиянии на мотивацию изменения других результатов. В большинстве исследований были получены довольно убедительные доказательства положений о недоплате, но доказательства положений о переплате менее убедительны. Одним из последствий неравенства по причине недоплаты является неудовлетворенность работой. Нам известно, что она связана с повышением уровня абсентеизма и текучести кадров. Мы мало чего добьемся, если ради повышения мотивации сделаем так, что люди будут ощущать, что им недоплачивают, а затем прогуливать или бросать работу.

Теоретически чувство переплаты должно заставлять работника трудиться более усердно, чтобы производить больше продукции или производить более качественную продукцию. Однако исследования свидетельствуют о том, что подобное чувство сохраняется недолго. Люди имеют очень высокий порог переплаты (т. е. чтобы человек почувствовал, что ему переплачивают, повышение зарплаты должно быть довольно значительным) и низкий порог недоплаты (т. е. чтобы человек ощутил, что ему недоплачивают, достаточно понизить оплату совсем незначительно). Организации, которые каждые два месяца удваивают зарплаты своим работникам, чтобы те постоянно ощущали переплату, следует учитывать тот факт, что чувство переплаты весьма недолговечно, иначе они вскоре обанкротятся. Хьюсман, Хэтфилд и Майлз (Huseman, Hatfield & Miles, 1987) полагают, что люди различаются по своей восприимчивости к недоплате и переплате. По их мнению, одни работники более склонны, чем другие, к ощущению переплаты.

Наконец, сам факт, что организации намеренно манипулируют работниками, вызывая у них чувство несправедливости, ведет к возникновению серьезных морально-этических опасений. Немногим работникам понравилось бы работать в организации, которая умышленно заставляет их испытывать чувство несправедливости.

Исследования свидетельствуют о том, что принципы теории равенства распространяются и на нематериальное вознаграждение. В одном из исследований (Greenberg, 1988) на время ремонта помещения работников в случайном порядке разместили по офисам, где работали сотрудники с более высоким, более низким или равным статусом. У тех, кто был направлен в офисы к сотрудникам более высокого статуса, повысилась успешность выполнения работы (реакция на неравенство переплаты) по сравнению с теми, кого направили в офисы с равными по статусу работниками, а у тех, кто был направлен в офисы к сотрудникам с более низким статусом, успешность выполнения работы понизилась (реакция на неравенство недоплаты). В другом исследовании (Greenberg. 1990) был исследован уровень воровства на промышленных заводах в период временного снижения зарплаты на 15%. По сравнению с периодами до и после снижения (или с контрольными группами тех, у кого зарплата не изменялась) в группах, где зарплата снижалась, отмечался значительный рост уровня воровства. Когда причины снижения зарплаты были подробно и тактично объяснены работникам, чувство несправедливости ослабло, а уровень воровства снизился. Это исследование подтверждает положения теории равенства в отношении реакций на недоплату.

Исследования подтверждают различные компоненты теории равенства. Очевидно, что люди учитывают свой вклад в работу. «Согласно теории равенства, человек объединяет субъективные вклады, получая некий психологический итог, который представляет собой общую сумму вклада, вносимого, по его мнению, в работу» (Pinder, 1988, p. 288). Кроме того, люди действительно имеют некоторые представления о характере и количестве последствий или результатов, которые они получат, выполняя работу. Процесс социального сравнения реален еще и потому, что то, что мы делаем, частично является следствием того, что делают окружающие нас люди. В теории равенства в соответствии с понятием организационной справедливости постулируется влияние на мотивацию представлений о справедливости (см. «Заметки 12.1»).

ЗАМЕТКИ 12.1

Использование теории равенства на примере бейсбола

Наиболее строгие исследования теории равенства проводятся в форме лабораторных экспериментов. Однако некоторые исследователи используют принципы теории равенства для объяснения явлений обыденной жизни. Лорд и Хохенфелд (Lord & Hohenfeld, 1979) применили теорию равенства для объяснения результативности некоторых игроков высшей лиги бейсбола.

Игрок высшей лиги подписывает контракт на определенный срок (скажем, на три года) с фиксированной оплатой. По истечении срока действия контракта игрок и команда должны заключить новый контракт. Иногда игрок и команда не могут прийти к согласию относительно нового контракта, поскольку игрок считает, что он стоит больше, чем ему предлагает клуб. Иными словами, игроку кажется, что по сравнению с другими игроками ему недоплачивают. В этом случае игрок может, что называется, «отыграть свой выбор», т. е. поиграть за ту же команду еще год без контракта. Этот год называется «годом выбора» (*option year*). По окончании этого года игрок может подписать контракт с любой другой командой из высшей лиги. Однако в течение года он получает меньшую зарплату, чем в период, когда действовал контракт. Поэтому чувство, что ему недоплачивают, усиливается. Во-первых, игрок чувствует, что он стоит больше того, что ему предлагалось по условиям прежнего контракта. Во-вторых, в год выбора ему платят еще меньше.

Согласно теории равенства, ощущение недоплаты должно вызвать снижение продуктивности. Лорд и Хохенфелд обследовали выборку из 23 игроков бейсбола, которым не удалось договориться об условиях нового контракта и пришлось отрабатывать год выбора. Авторы использовали четыре критерия результативности: средний показатель отбивания (*batting average*); количество «хоумранов» (*home runs*); количество ударов, с которых были получены очки (*runs batted in*); общее количество набранных очков (*runs scored*)[1]. По этим критериям они сравнили результативность игроков до года выбора и результативность в период года выбора. Согласно теории равенства, результативность игрока по этим четырем факторам в год выбора должна была снизиться, поскольку он чувствовал, что ему недоплачивают. Полученные данные подтвердили выдвинутую гипотезу по трем первым показателям, но не в отношении количества набранных очков (*run scored*). Результаты наблюдения оказались сходными в отношении разных игроков, разного времени и трех первых показателей. Они свидетельствовали о том, что по крайней мере, в исследованной выборке ощущение недоплаты действительно снижало результативность, как и прогнозировалось на основе теории равенства.

---

[1] Термины, используемые в судействе бейсбола. См. правила бейсбола. — *Примеч. перев.*

В действительности теоретические истоки понятия процедурной справедливости связаны с принципами теории равенства. Должно существовать справедливое соотношение между тем, что вы отдаете работе, и тем, что вы от нее получаете в сравнении с другими людьми. Недостатки теории равенства с мотивационной точки зрения связаны с тем, как люди справляются с чувством неравенства или несправедливости. Неравенство не всегда нужно устранять путем приложения дополнительных усилий, что противоречит основным постулатам теории равенства.

Теория ожиданий

Содержание теории. Теория ожиданий восходит к 30-м гг. XX в., однако в то время ее не связывали с мотивацией к труду. Врум (Vroom, 1964) предложил использовать теорию ожиданий в исследованиях мотивации. В течение последних 35 лет теория ожиданий считается одной из наиболее популярных и значительных теорий мотивации в И/О психологии. Со времен, когда теория была сформулирована Врумом, появились новые модификации, предложенные уже другими исследователями. В этом разделе мы не будем рассматривать все варианты, а сосредоточимся на ключевых элементах.

Теория ожиданий — это когнитивная теория, согласно который каждый человек принимает рациональные решения и делает то, что приведет к желаемому результату. Считаются, что люди знают, что им нужно от работы, и понимают, что получение желаемого вознаграждения зависит от успешности их работы. В теории также предполагается наличие связи между прилагаемыми усилиями и успешностью выполнения работы.

Теория состоит из пяти основных частей: результатов работы, валентности, инструментальности, ожидании и силы.

Результаты работы — это то, что организация может предоставить своим работникам, например оплата, продвижение по служебной лестнице, отпуск. Теоретически количество результатов работы не ограничено. Обычно они рассматриваются как вознаграждение, но это не всегда так. Увольнение или перевод на другое место работы тоже может быть результатом. Результаты также могут быть нематериальными, например признание или гордость.

Валентность — это чувства работников в отношении результатов. Обычно их характеризуют с точки зрения привлекательности или ожидаемого удовлетворения. Работник генерирует валентности; т. е. он оценивает ожидаемое удовлетворение от каждого результата (приписывает им какую-то валентность). При оценивании обычно используется шкала от +10 до −10. Человек может определить, обладает результат положительной или отрицательной валентностью. Если работник полагает, что все результаты приведут к удовлетворению, он дает разные оценки положительной валентности. Если работник полагает, что все результаты приведут к неудовлетворению, он дает разные оценки отрицательной валентности. Наконец, если работнику безразличен результат, он даст нулевую оценку. Количество генерируемых работником валентностей соответствует количеству результатов.

Инструментальность — представление о мере связи между успешностью выполнения работы и получением вознаграждения. Это представление существует

в сознании работника. Инструментальность сродни зависимости и означает степень зависимости определенного результата от успешности выполнения работы. Например, если человек полагает, что мера повышения зарплаты полностью зависит от успешности выполнения им работы, инструментальность, связанная с этим результатом (повышением зарплаты), будет очень высока. Если же человек полагает, что перевод на другую должность совершенно не зависит от успешности выполнения работы, инструментальность, связанная с таким результатом (переводом), будет очень низкой. Как и валентность, инструментальность генерируется самим человеком. Он оценивает степень связи между успешностью выполнения работы и вознаграждением, получаемым на работе. Инструментальность обычно рассматривают как коэффициенты вероятности (от 0 до 1). Инструментальность, равная 0, означает, что достижение некоего результата совершенно не зависит от успешности выполнения работы; инструментальность, равная 1, означает, что достижение некоего результата полностью зависит от успешности выполнения работы. Инструментальность можно также рассматривать как коэффициент корреляции, который находится в пределах от –1,0 до +1,0. Значение корреляционного понимания инструментальности заключается в том, что оно делает возможной ситуацию, когда повышение успешности выполнения работы негативно связано с получаемым результатом. В качестве примера можно привести ситуацию, когда повышение успешности выполнения работы *снижает* вероятность продвижения по службе: организации невыгодно продвигать работника, отстраняя его от работы, где он продемонстрировал блестящие достижения. Точно так же как и количество показателей валентностей, количество показателей инструментальности соответствует количеству результатов.

Ожидание — это воспринимаемая связь между прилагаемыми усилиями и успешностью выполнения работы. На одних работах связь между старательностью и успешностью практически отсутствует. На других работах эта связь может быть очень отчетливой: чем больше вы стараетесь, тем выше ваши достижения. Ожидания оцениваются так же, как вероятность. Ожидание на уровне 0 означает отсутствие вероятности того, что повышение усилий приведет к повышению успешности выполнения работы. Ожидание на уровне 1 означает, что за повышением усилий следует соответствующее повышение успешности выполнения работы. Как и в случае с валентностью и инструментальностью, человек генерирует ожидания в отношении своей работы. Рассмотрев связь между усилиями и успешностью выполнения работы, человек дает некую оценку (приписывает некое ожидание). В отличие от предыдущих компонентов у человека обычно формируется только одно ожидание, отражающее связь между усилиями и успешностью выполнения работы.

Сила — последний компонент, это сумма внутреннего напряжения человека, которого необходимо мотивировать. Чем больше сила, тем выше предполагаемая мотивация. В математическом виде сила (*Force*) зависит от валентности (*Valence*), инструментальности (*Instrumentality*) и ожидания (*Expectancy*), что выражено в следующей формуле:

$$F = E(\sum_{i=1}^{n} V_i L_i).$$

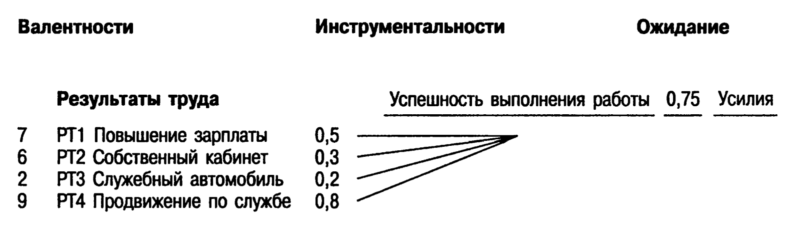


Рис. 12.2. Пример применения теории ожиданий Врума

Эту формулу лучше всего объяснять, используя информацию, представленную на рис. 12.2. Компоненты, составляющие теорию ожиданий — результаты труда (*РТ*), оцениваемые показатели валентности, показатели инструментальности и ожидание — представлены для гипотетического работника. Чтобы вычислить показатель силы мотивации этого работника, мы умножаем показатель валентности в отношении данного результата на соответствующий показатель инструментальности, а затем суммируем полученные показатели. Таким образом,

$$7 \cdot 0{,}5 + 6 \cdot 0{,}3 + 2 \cdot 0{,}2 + 9 \cdot 0{,}8 = \sum_{i=1} V_i L_i) = 12{,}9 .$$

Затем мы умножаем 12,9 на приведенный коэффициент ожидания 0,75 и получаем показатель силы:

$$E(\sum_{i=1}^{4} V_i L_i) = 0{,}75 \cdot 12{,}9 = 9{,}7 .$$

Итог — 9,7 — представляет собой показатель силы мотивации. Это конечный продукт валентности, инструментальности и ожидания.

Что нам теперь делать с показателем силы? Его следует рассматривать как предиктор уровня мотивации человека. Как и в случае с любым предиктором, необходимо установить его связь с неким критерием. Поскольку показатель силы прогнозирует прилагаемые работником усилия, критерий также должен оценивать усилия. Наиболее широко обычно используется рейтинговая субъективная оценка усилий: усилия работника оценивает либо он сам, либо его непосредственный начальник, либо коллеги. Например, для прогнозирования мотивации студентов используется количество часов, проводимых еженедельно за занятиями. В одной из парадигм валидизации теории ожиданий для группы людей вычисляются показатели силы и критериальные показатели. Если теория валидна, то чем выше показатель силы, тем большие усилия должен прилагать человек. Высокие коэффициенты корреляции между этими двумя переменными подтвердили бы данную теорию, а низкие коэффициенты корреляции — опровергли. Более подробно процесс валидизации будет рассмотрен в следующем разделе.

Теория ожиданий обеспечивает убедительную рациональную основу для понимания мотивации на той или иной работе. Мотивационный процесс можно проанализировать на основании каждого из компонентов. Во-первых, мы должны рассмотреть результаты и оценки их валентности. Если результаты человеку безразличны (низкая валентность), нет никакого смысла прилагать большие усилия для их достижения. Таким образом, согласно теории ожиданий, первой составляющей мотивации являются желаемые результаты. Во-вторых, человек должен считать,

что существует определенная связь между успешностью выполнения работы и достижением результатов (необходимые высокие показатели инструментальности). Если человек хочет получить результаты, но не рассматривает успешную работу как средство их достижения, никакой связи между тем, что делается, и тем, что хочется получить, нет. В установлении высоких показателей инструментальности важную роль играют практика поощрения и непосредственные начальники. Если начальник говорит: «В последнее время вы работаете очень продуктивно, поэтому я повышу вам зарплату [или повышу в должности]», — работник видит, что повышение зарплаты или продвижение по службе зависит от успешного выполнения работы. И наоборот, если начальник говорит: «Мы повышаем зарплату и повышаем в должности не на основании успешности выполнения работы, а на основании трудового стажа», — работник не будет мотивирован на хорошее выполнение работы для достижения этих результатов. Вероятно, единственной мотивацией будет мотивация работать достаточно хорошо, чтобы тебя не уволили, поэтому желаемые результаты будут достигнуты благодаря продолжительной работе в организации. Если результаты ставятся в зависимость от успешности выполнения работы и работник понимает эту связь, то, согласно теории ожиданий, успешность выполнения работы повысится.

Наконец, очень важную роль играет понятие ожидания. Человек должен видеть связь между тем, насколько сильно он старается, и тем, насколько хорошо он справляется. Если уровень ожидания низок, работнику все равно, старается он или не старается, поскольку усилия и успешность выполнения работы оказываются не связанными друг с другом. Когда я только начал обучение в колледже, моим профилирующим предметом была химия. Я стремился к определенным результатам (например, к хорошим отметкам, чувству гордости). Я также осознавал, что достижение этих результатов зависит от того, как я проявлю себя на занятиях. У меня сформировались высокие показатели валентности и инструментальности для обоих результатов. Однако после трех семестров мучений мои ожидания приблизились к нулю. Мне казалось, что, как бы я ни старался, я просто не могу изменить свою (низкую) успеваемость по химии. Вместе с успеваемостью резко снизилась моя общая мотивация, и в конечном счете я выбрал другой профилирующий предмет. Ретроспективно я осознаю, что для успешного овладения химией мне не хватало способностей. Мотивация, которую я мог предложить, не привела бы меня к хорошей успеваемости по химии.

Идея ожидания также объясняет, почему на одной работе создается высокий уровень мотивации, а на другой — низкий. На линии сборки уровень производительности группы определяется скоростью движения конвейера. Как бы работник ни старался, он не сможет произвести больше, пока по конвейеру к нему не подойдет новый объект. Вскоре работник начинает понимать, что ему достаточно соблюдать темп конвейера. Таким образом, здесь нет связи между индивидуальными усилиями и успешностью выполнения работы. В области продаж, наоборот, уровень ожидания высок. Продавцы, получающие комиссионные, осознают, что чем больше они будут стараться (чем больше звонков потенциальным клиентам они сделают), тем лучше будут их показатели (объемы продаж). Согласно теории ожиданий, мотивация достигает наивысшего уровня на работе с высоким уровнем ожидания.

В целом теория ожиданий убедительно объясняет различные компоненты мотивации. Она обеспечивает рациональную основу для оценки усилий, которые затрачивают люди.

Данные эмпирической проверки теории. Проведенные исследования сосредоточены главным образом на конкретных прогнозах, которые пытается давать теория. Согласно первому подходу, в теории осуществляется попытка различить «наиболее мотивированных» и «наименее мотивированных» членов группы. Получив по одному показателю силы для каждого человека, можно установить, что человек с наивысшим показателем наиболее мотивирован, а человек с наименьшим показателем наименее мотивирован. Этот подход называют исследованием *межсубъектного плана*, поскольку прогнозы касаются разных людей.

При втором подходе теория проверяется иначе. Здесь исходят из того, что человек сталкивается с различными задачами, и теория может спрогнозировать, над какими задачами он будет работать особенно усердно, а на какие потратит минимум энергии. Чтобы определить это, для каждой из рассматриваемых задач вычисляется показатель силы, а также критерий усилий. Для каждого человека вычисляется коэффициент корреляции между прогнозами теории об усилиях и реальными усилиями, приложенными для решения задачи. Этот подход называется исследованием *внутрисубъектного плана*; прогнозы даются отдельно для каждого человека.

В валидизационных исследованиях обычно обнаруживаются более точные прогнозы при использовании внутрисубъектных планов. Средние коэффициенты валидности в результате использования межсубъектных планов обычно находятся в пределах 0,30–0,40, тогда как средние коэффициенты валидности при использовании внутрисубъектных планов составляют обычно 0,50–0,60. Теория, по-видимому, лучше прогнозирует уровень усилий, который приложит человек при решении разных задач, чем уровень мотивации разных людей (Kennedy, Fostum & White, 1983). Эти коэффициенты валидности впечатляют; как правило, они выше коэффициентов валидности, полученных на основании других теорий мотивации.

В крупномасштабном исследовании методов мотивации (Pritchard, DeLeo & Von Bergen, 1976) было установлено, что тщательно спланированная, успешная программа мотивации обладает рядом характеристик, которые выделяются в теории ожиданий. Авторы дают следующие рекомендации по созданию успешной программы:

- Стимулы (результаты) должны тщательно подбираться и рассматриваться как весьма привлекательные.
- Правила (поведение) получения стимулов должны быть ясными и для тех, кто руководит системой, и для тех, кто непосредственно входит в нее.
- Люди, входящие в систему, должны считать, что изменение контролируемых аспектов своего поведения приведет к изменению уровня успешности их работы и в конечном счете — к изменению уровня вознаграждения.

Иначе говоря, данные условия эффективной программы мотивации отражают понятия валентности, инструментальности и ожидания соответственно. Говоря

о важности подбора желательных стимулов, мы имеем в виду, что результаты должны обладать высокой валентностью. Ясность поведения, необходимого для получения результатов, отражает величину показателей инструментальности. Способность контролировать успешность выполнения работы через изменение уровня собственных усилий отражает понятие ожидания. Иными словами, теория ожидания содержит ключевые элементы успешной программы мотивации, о чем свидетельствуют результаты эмпирических исследований. Хотя не все исследования, посвященные теории ожиданий, полностью подтверждают ее, эмпирические данные в основном согласуются с прогнозами, сделанными на ее основе.

Оценка теории. Теория ожиданий — весьма рациональное объяснение человеческой мотивации. Она также используется для прогнозирования контекстов, которые предполагают решения, не связанные с уровнем прилагаемых усилий. Сюда входят вопросы о выборе профессии и предпочтении одних задач другим. Теория исходит из того, что люди ведут себя таким образом, чтобы максимизировать ожидаемую выгоду (получить результаты), демонстрируя определенные трудовые действия и затрачивая определенный объем усилий. В той мере, в какой поведение не направлено на максимизацию выгоды рациональным, систематическим способом, теория не подтверждается. Когда в результате действия неосознанных мотивов поведение становится отличным от того, что можно было бы прогнозировать, опираясь на наши представления о процессах сознания, теория ожиданий оказывается непрогностичной. Исследования свидетельствуют о том, что люди различаются по тому, насколько их поведение мотивировано рациональными процессами. Это было продемонстрировано в одном из моих исследований (Muchinsky, 1977). Я изучил, в какой мере теория ожиданий способна предсказать объем усилий, которые будут прикладывать студенты колледжа при освоении разных предметов. В исследованиях внутрисубъектного плана средний коэффициент валидности теории для всех студентов оказался равным 0,52; однако для отдельных студентов он варьировал от –0,08 до 0,92. Таким образом, теория очень точно прогнозирует объем усилий одних студентов, но не способна предсказать объем усилий других. Это подтверждает идею о том, что поведение одних людей имеет прочную рациональную основу, поэтому теория применима к ним; а поведение других мотивировано в большей мере неосознаваемыми факторами, и поэтому к ним теория ожиданий неприменима (Stahl & Harrell, 1981).

Ван Эрде и Тьери (Van Eerde & Thierry, 1996) провели метаанализ теории ожиданий. Они делают вывод о том, что редуцированная концептуализация теории (не включающая измерение всех компонентов) приводит к более точным прогнозам объема прилагаемых усилий по сравнению с полной моделью «валентность — инструментальность — ожидание». На практике люди не подсчитывают постоянно показатели силы, основываясь на полной модели, на концептуальном уровне это также неосуществимо. Но базовые понятия теории ожиданий обеспечивают одно из наиболее широко используемых объяснений мотивации к труду в И/О психологии. Как заключает Пайндер (Pinder, 1998), «[теория ожиданий] по меньшей мере является точной репрезентацией того, как у людей формируются намерения, связанные с работой» (p. 359).

Теория подкрепления

Содержание теории. Теория подкрепления представляет собой один из старейших подходов к мотивации; новое заключается в ее применении к промышленным рабочим. Теория подкрепления, которую также называют *теорией оперантного обусловливания* и *бихевиоризмом*, берет начало в работах Скиннера (B. F. Skinner), который проводил эксперименты на животных. Однако лишь в 70-е гг. XX в. И/О психологи увидели пути потенциального применения теории подкрепления при решении мотивационных проблем работников.

Теория включает три ключевые переменные: стимул, реакция и награда. *Стимул* — это любая переменная или любое условие, которое вызывает поведенческую реакцию. В производственных условиях *реакция* — это некий показатель трудового поведения, например производительность, абсентеизм, частота несчастных случаев и аварийных ситуаций. *Награда* — это нечто ценное, получаемое работником на основании вызванной поведенческой реакции; она призвана подкрепить желательную реакцию. Наиболее пристальное внимание уделяется связи «реакция-награда». По результатам исследований животных были выявлены четыре вида связей «реакция-награда», которые влияют на частоту реакции:

- *Фиксированный интервал.* Субъект награждается через фиксированные временные интервалы, например каждый час. Работников, получающих почасовую оплату, стало «модно» рассматривать как тех, кто награждается по системе фиксированных интервалов.
- *Фиксированное соотношение.* Субъект награждается за фиксированное количество реакций. Например, агент по продаже недвижимости, получающий комиссионные с продаж, награждается по системе фиксированного соотношения. В этом случае режим подкрепления называется непрерывным.
- *Вариативный интервал.* Субъект награждается через меняющиеся интервалы времени. Примером такого режима подкрепления может служить рыбалка.
- *Вариативное соотношение.* Награда зависит от поведенческих реакций, однако соотношение между наградой и количеством реакций изменяется. Например, иногда продавцу платят после заключения каждой сделки, а иногда — после двух-трех сделок. Оплата производится на основании реакции (т. е. факта продажи), но режим оплаты непостоянен.

Сторонники теории подкрепления считают, что мотивация к определенному поведению может формироваться путем манипулирования этими режимами подкрепления.

Ряд авторов обсуждает потенциальные плюсы и минусы использования теории подкрепления как основы для мотивирования работников. Теория предполагает, что контроль над мотивацией работников передается в руки организации, поскольку организация может «регулировать» усилия работников, манипулируя режимами подкрепления. Большинство работников предпочли бы ощущать, что они сами контролируют свою жизнь, а не подвергаются манипуляциям со стороны организации, которая хочет добиться от них определенного поведения. Вопрос ответствен-

ности за контролирование поведения очень щекотлив, поскольку он связан с этическими моментами, касающимися благополучия работников. Если работник работает до изнеможения, нерационально расходуя свои силы, он сам ответствен за свои действия. Но если его манипулятивными способами стимулируют к чрезмерным затратам сил, он становится жертвой неконтролируемой им силы, и за его состояние должна нести ответственность организация. Вопросы этической ответственности за поведение не важны для теории, однако они существенны при применении теории на практике. Всегда, когда некто делает что-то для кого-то, встает вопрос о том, чьи ценности выбираются в качестве оптимальных.

Данные эмпирической проверки теории. Эмпирические исследования теории подкрепления связаны с определением режима подкрепления, который позволяет максимально повысить вероятность желательного поведения. В серии исследований, проведенных на выборке работников, сажающих деревья, сравнивалась эффективность разных режимов подкрепления (Yukl & Latham, 1975; Yukl, Latham, & Pursell, 1976). Работа одних озеленителей оплачивалась по графику с фиксированными интервалами (почасовая оплата); работа других — по количеству посаженных ими деревьев. Озеленители, работавшие по графику соотношения, оказались значительно более продуктивными (посадили больше деревьев). Причард, Леонгард, Вон Берген и Керк (Pritchard, Leonhard, Von Bergen & Kirk, 1976) изучили влияние различных систем оплаты на способность работников пройти тесты с индивидуальным темпом выполнения на знания по электрике. Одни работники получали определенную почасовую оплату, другим же платили в соответствии с количеством пройденных тестов. Использовалось два вида оплаты с режимом соотношения: фиксированное соотношение (работникам платили за прохождение каждого третьего теста) и вариативное соотношение (работникам платили после прохождения разного количества тестов). Результаты исследования представлены на рис. 12.3. Работники, которым платили на основании их результативности, прошли 60% тестов; те же, кто получал почасовую оплату, — около 40% тестов. Между успешностью выполнения тестов при режиме фиксированного соотношения и успешностью выполнения тестов при режиме вариативного соотношения не было выявлено никакой разницы. Вне зависимости от поведения позитивное подкрепление, применяемое в соответствии с результативностью, способно эффективно модифицировать человеческое поведение. Хотя существуют некоторые несоответствия в результатах при разных режимах подкрепления, успех теории зависит от надлежащего использования позитивного подкрепления.

Исследования, посвященные теории подкрепления, не ограничиваются измерением продуктивности. Педалино и Гамбоа (Pedalino & Gamboa, 1974) описывают применение теории для снижения уровня абсентеизма. Они разработали план, согласно которому каждый работник, приходящий на работу вовремя, получает карту из колоды карт для покера. Каждый день пришедшие на работу сотрудники получали по карте. В конце недели работник с лучшим набором карт выигрывал 20 долларов. В этом случае желательная реакция (присутствие на работе) подкреплялась материальной наградой. С началом внедрения этого плана уровень абсентеизма снизился.

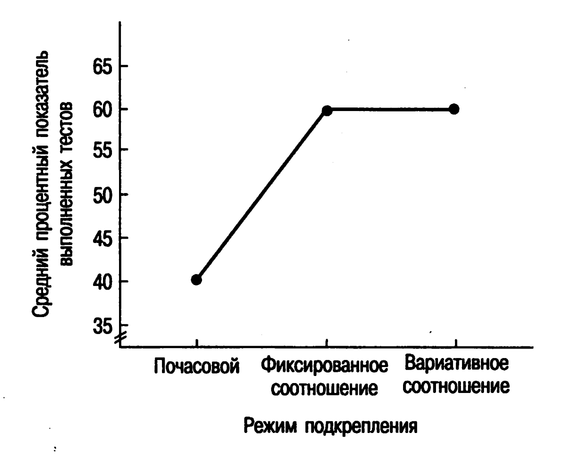


Рис. 12.3. Процент выполненных тестов при разных режимах подкрепления. *Источник*: «The Effect of Varying Schedules of Reinforcement on Human Task Performance», R. D. Pritchard, D. W. Leonhard, C. W. Von Bergen & R. J. Kirk, 1976, Organizational Behavior and Human Performance, 16, p. 218

Оценка теории. Исследования убедительно показывают, что принципы теории подкрепления «работают»; но в организационных условиях применение теории имеет некоторые ограничения. Как отмечает Мохинни (Mawhinney, 1975), сегодня при использовании теории подкрепления нередко игнорируются индивидуальные различия в том, что люди рассматривают как награду. Например, Педалино и Гамбоа в своем исследовании исходили из того, что всех работников интересует игра в покер и что все они позитивно отреагируют на ситуацию азартной игры или лотереи. Значительные различия в предпочтениях препятствуют успешному внедрению любой подобной программы. Кроме того, теория подкрепления применяется главным образом в исследованиях, где оценивается количество продукции. Нам, однако, мало известно о том, как подкрепление отражается на качестве работы, о долгосрочных влияниях различных режимов подкрепления и об отношении людей к подобным методам стимулирования.

Использование теории подкрепления в индустрии имеет и своих сторонников, и своих противников. Сторонники утверждают, что ее можно применять для решения ряда проблем. К преимуществам ее использования можно отнести уменьшение прогулов и текучести кадров, повышение производительности, улучшение супервизорского обучения. Компания воздушных перевозок «Эмери Эйр Фрайт» служит примером чрезвычайно успешного применения теории подкрепления. По данным компании, за счет введения системы позитивного подкрепления ей удалось сэкономить 3 миллиона долларов. Другие компании также сообщают об успешном применении систем подкрепления. Стайкович и Лутанс (Stajkovic & Luthans, 1997), проведя мета-анализ исследований использования теории подкрепления для повышения успешности выполнения работы за 20-летний период, установили, что в среднем повышение успешности выполнения работы при использовании теории подкрепления составляет 17%. Противники теории ссылаются на возможные этические проблемы, связанные с подкреплением поведения. Насколько этично использовать

систему оплаты, повышающую продуктивность, но имеющую потенциально негативные побочные эффекты? В Швеции запрещена система оплаты по результатам, поскольку она создает напряжение и в конечном счете вредит психическому и физическому состоянию работников. Есть также данные, свидетельствующие о том, что работники, выполняющие монотонную работу с коротким циклом, предпочитают сдельной оплате почасовую. Они сетуют на то, что система сдельной оплаты «контролирует» их (или, по крайней мере, их поведение), для чего, собственно, и предназначена эта система. Несмотря на оправданные опасения этического характера, теория подкрепления доказала свою эффективность в осуществлении желательных изменений в трудовом поведении. В отличие от других мотивационных теорий она сосредоточена не на человеке, а на средовых факторах, формирующих или модифицирующих поведение. Хотя на практике существуют некоторые проблемы, они касаются скорее применимости теории, чем ее валидности (см. «Заметки 12.2»).

ЗАМЕТКИ 12.2

Что вознаграждается?

Теория подкрепления основана на поощрении желательного поведения. Чем сильнее связь между определенным поведением и наградой, тем выше вероятность этого поведения. Однако в организационном контексте иногда трудно связать награду с определенным поведением, так как обычно несколько действий выполняется одновременно. Поэтому связь между наградой и желательным поведением может оказаться неопределенной, что снижает вероятность этого поведения. В крайнем случае результат становится обратным: поведение, которое организация пытается поощрить, наказывается, а поведение, которое организация пытается наказать, поощряется. Керр (Kerr, 1995) описывает, как это может происходить.

Приюты – это организации, в которых находятся дети до их усыновления. Приюты финансируются государством. Поскольку главная их цель – это поместить детей в хорошие семьи, управление приютом должно быть направлено на достижение именно этой цели. Но на практике это не так: система поощрения, разработанная руководством приютов, часто поворачивает процесс в обратном направлении по следующим причинам:

- Количество детей, размещенных в приюте, обычно становится наиболее важным показателем для получения приютом средств.
- Количество детей, содержащихся в приюте, влияет на размер кадрового состава, который также определяет бюджет.
- Общие масштабы организации в значительной мере определяют престиж руководителя приюта на ежегодных собраниях и конференциях и т. д.

Таким образом, поскольку руководство приютов предпочитает заботиться о размерах штатов, общем бюджете и личном престиже, ему выгодно препятствовать усыновлению детей. Система поощрения подкрепляет поведение, противоположное тому, ради которого приюты, собственно, и создавались – т. е. помещение детей в семьи.

Результаты целого ряда исследований свидетельствуют о том, что режимы подкрепления действительно могут стимулировать определенные паттерны поведения. Однако направленность этого поведения не всегда соответствует организационным целям.

Теория постановки целей

Содержание теории. В основе **теории постановки целей** лежит предположение, что люди ведут себя рационально. Суть теории — это отношения между целями, намерениями и успешностью выполнения работы. Базовая посылка теории заключается в том, что в своих действиях человек руководствуется осознаваемыми идеями. Цели — это то, чего человек сознательно пытается достичь.

Лок и Лэтам (Locke & Latham, 1990) полагают, что цели выполняют две основные функции: они являются основой мотивации и задают направление поведению. Цель помогает человеку решить, сколько усилий прилагать при выполнении работы. Цели — это поведенческие намерения, которые влияют на успешность выполнения работы. Но для того чтобы цели позитивно влияли на выполнение работы, необходимо выполнение двух условий. Во-первых, человек должен осознавать цель и знать, что должно быть достигнуто. Во-вторых, человек должен признавать цель как нечто, ради чего он готов работать. Цели могут отвергаться либо потому, что они воспринимаются как слишком трудные или слишком легкие, либо потому, что человек не знает, что необходимо сделать для их достижения. Принятие цели подразумевает, что человек готов осуществлять действия, необходимые для ее достижения.

Согласно теории постановки целей, которую разработали Лок и Лэтам, более трудные цели обусловливают более высокий уровень успешности выполнения работы. Авторы считают, что приверженность цели пропорциональна ее трудности. То есть чем труднее цель, тем более предан ей человек. Цели также различаются по своей специфичности. Одни цели носят общий характер (например, хорошо учиться по биологии), другие более конкретны (получить пятерку на следующей контрольной работе по биологии). Чем более специфична цель, тем более концентрированы усилия человека на ее достижении и тем более узко направлено поведение. Важно также, чтобы человек получал обратную связь относительно успешности своей деятельности, так как обратная связь позволяет узнать, следует ли работать более интенсивно или продолжать работать как прежде.

Таким образом, согласно теории постановки целей, высокую мотивацию и успешность деятельности обеспечивают следующие факторы и условия. Цели — это поведенческие намерения, которые направляют нашу энергию в определенное русло. Чем более трудна и специфична цель, тем выше наша мотивация по ее достижению. Обратная связь, касающаяся нашей результативности в достижении цели, позволяет узнать, в нужном ли направлении мы действуем. Источник мотивации, согласно теории постановки целей, — это желание и намерение достичь цели; ему должно сопутствовать принятие цели. Теория постановки целей рассматривает мотивацию не как результат врожденных потребностей, чувства несправедливости или разных режимов подкрепления, а как следствие того, что человек ставит перед собой определенные цели, принимает их и направляет свои усилия на их достижение. Особое внимание в теории постановки целей уделяется направленности поведения.

Данные эмпирической проверки теории. Эмпирические исследования теории постановки целей в общем подтверждают ее. Например, была изучена производительность водителей грузовиков, развозивших бревна по лесопилкам. Работа водителей исследовалась в двух ситуациях. Сначала водителей просили просто

«работать как можно лучше», загружая машину бревнами. Спустя некоторое время их просили поставить конкретную, трудную цель — загрузить машину на 94% от установленного ограничения. (Чем ближе к установленному ограничению, тем меньше заездов нужно делать.) Все водители получали обратную связь в форме шкалы наполнения, показывающей вес груза. На рис. 12.4 отражен график производительности водителей за 48-недельный период. В начале постановки целей производительность значительно возросла; однако причина этого не совсем ясна. Одно из возможных объяснений — эффект постановки цели. Еще одно возможное объяснение — чувство конкуренции между водителями: кто загрузит машину ближе всего к установленному ограничению. (Снижение производительности между четвертым и пятым 4-недельными периодами объясняется тем, что водители «проверяли» руководство, чтобы оценить его реакцию.) В любом случае исследование убедительно продемонстрировало, что в условиях постановки целей производительность выше, чем в условиях, когда человека просто просят «работать как можно лучше».



Рис. 12.4. Влияние конкретных, трудных целей на производительность труда. *Источник*: «The Practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting», G. P. Latham & J. J. Baldes, 1975, Journal of Applied Psychology, 60, p. 123

Райт (Wright, 1990), однако, делает вывод о том, что цели, которые определяет кто-то другой, вызывают более значительное повышение результативности, чем цели, которые перед собой ставит сам исполнитель. Кроме того, приверженность трудным целям выше, если цели декларируются публично, а не ставятся лично (Hollenbeck, Williams & Klein, 1989). Хотя существуют некоторые вариации в отношении конкретных задач и принятия целей, исследования свидетельствуют о том, что постановка целей связана с большей продуктивностью, чем отсутствие целей или наличие обобщенных целей. Как отмечают Лэтам и Маршалл (Latham & Marshall, 1982), ключевым моментом является не то, *как* ставится цель, а *ставится ли* цель вообще.

Оценка теории. Вы, вероятно, обратили внимание на то, что теория постановки целей отличается поразительной ясностью и простотой. Нет никаких ссылок на врожденные потребности, воспринимаемые показатели инструментальности или сравнение с другими людьми. Как отмечают Лэтам и Лок (Latham & Locke, 1991), теория постановки целей находится в сфере целенаправленных действий. Теория сосредоточена на том, почему одни люди выполняют задачи лучше других. Если у них одинаковые способности и они находятся в равных условиях, причина может

лежать в сфере мотивации. Согласно теории постановки целей, простейшее и самое непосредственное мотивационное объяснение того, почему одни люди работают лучше других, заключается в том, что они имеют разные цели. Трудность и специфичность цели, а также объем и характер обратной связи влияют на успешность деятельности. Существуют некоторые различия в успешности деятельности при самостоятельном и внешнем выборе целей. Разные люди предпочитают разные виды целей, но очевидно, что постановка целей повышает успешность деятельности.

Почему постановка целей становится эффективной мотивационной стратегией? Пайндер (Pinder, 1998) предлагает несколько объяснений. Цели задают направление вниманию и действиям. Они определяют «мишень» поведения, а если формулируются конкретно (как рекомендуется), направление усилий становится весьма определенным. Аналогично, когда ставится трудная цель, условие напрямую связано с такими компонентами понятия мотивации, как интенсивность и продолжительность. Если цель труднодостижима, чтобы ее добиться, необходимо в течение более продолжительного периода времени прилагать больше усилий. Один из элементов продолжительности — настойчивость, т. е. способность не отказываться от попыток, несмотря на препятствия, пока цель не будет достигнута. Преданность, как и трудность цели, сама по себе является фактором, способствующим настойчивости. При постановке цели необходимо разработать стратегию ее достижения. Размышляя о какой-то цели, человек должен также обдумывать способы ее достижения, особенно если цель труднодостижима. Вполне может быть, что более трудные задачи в большей мере стимулируют разработку стратегий. Пайндер считает, что чем более конкретна задача, тем вероятнее, что для ее достижения человек будет разрабатывать конкретные методы. Руссо (Rousseau, 1997) утверждает, что постановка целей — это одна из форм самоуправления, при котором человек может сам ставить перед собой цели и переводить их в действия. Принятие целей, когда они не являются результатом самостоятельного выбора, чрезвычайно важно для их достижения. Постановка целей позволяет человеку самостоятельно контролировать свое поведение, что само по себе служит стимулом.

Теория постановки целей имеет широкое применение. Она не ограничивается распространением на высокорациональных людей, хотя и предполагает, что человек руководствуется осознанными намерениями. Эта теория имеет когнитивную основу: работники должны размышлять о целях, которых хотят достичь; они должны решить, приемлемы ли поставленные цели; должны понять, что необходимо сделать для их достижения, и знать, как оценить обратную связь относительно своих успехов. Исследования, посвященные обратной связи, свидетельствуют о том, что она является необходимым условием оптимально продуктивной деятельности, но люди различаются по своей способности использовать предоставляемую им информацию. Получены также данные о том, что постановка целей эффективна в группах. Так, рабочая группа может поставить цель снижения уровня брака или повышения производительности. Однако групповых целей иногда труднее достичь, поскольку успех всей группы во многих случаях зависит не только от успеха каждого из ее членов. Баскетбольная команда может поставить цель выиграть определенное количество игр за сезон, тем не менее ее успех определяется не только количеством очков, набранных каждым игроком. Необходимы также координа-

ция и общность членов команды. Один игрок может помогать команде, делая хорошие передачи, другой — отбивая, третьи — забрасывая мячи в корзину соперника.

Лок, Шоу, Саари и Лэтам (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981) проанализировали исследования проблемы постановки целей за 12 лет и пришли к следующему выводу: в 90% исследований было продемонстрировано, что постановка конкретных и трудных целей связана с большей продуктивностью, чем постановка легких целей или цели «сделать что-то как можно лучше», а также отсутствие целей. Было обнаружено, что постановка целей повышает продуктивность, когда: 1) человек обладает достаточными способностями; 2) предоставляется обратная связь относительно приближения к цели; 3) достижение цели вознаграждается; 4) руководство оказывает поддержку; 5) человек принимает поставленные цели. Таббс (Tubbs, 1986) заключает, что понятия трудности цели, конкретности цели и участия в процессе постановки целей находят подтверждение в эмпирических исследованиях. Однако эмпирически принципы постановки целей чаще подтверждались в лабораторных, а не в полевых исследованиях. Кроме того, человек с большей готовностью принимает чрезвычайно трудную цель и старается ее достичь, если знает, что ему не придется делать это длительный период времени. В целом можно сказать, что ценность концепции постановки целей как мотивационной теории чрезвычайно позитивна.

Причард, Джонс, Рот, Стьюбинг и Эеберг (Pritchard, Jones, Roth, Stuebing & Ekeberg, 1988) отмечают, что в большинстве исследований, посвященных повышению продуктивности через постановку целей, изучаются относительно простые виды работы, а единицей анализа служит отдельный работник. Поскольку в большинстве случаев работа носит комплексный характер и предполагает взаимозависимость работников, авторы указывают на необходимость исследований мотивационных мероприятий на групповом уровне. Они исследовали продуктивность группы за 9-месячный период. Ими была внедрена программа мотивации на групповом уровне, призванная повысить групповую продуктивность и состоявшая из трех элементов: обратная связь, групповая постановка целей и стимулы (выходные). Обратная связь на групповом уровне повысила продуктивность на 50% по сравнению с исходными показателями, а постановка целей с обратной связью — на 75%. В результате общего эффекта обратной связи, постановки целей и стимулов продуктивность повысилась на 76%. В этом исследовании было продемонстрировано, что принципы постановки целей, эффективность которых была доказана по отношению к индивидуальной продуктивности, справедливы и по отношению к групповой продуктивности.

Теория саморегуляции

Содержание теории. Единой теории саморегуляции не существует. Она представляет собой группу теорий, имеющих ряд общих базовых принципов. Полное описание всех этих теорий и анализ их различий не входят в задачи данной книги. Наиболее известными теориями из этой группы являются теория самоэффективности и теория контроля. Далее следует объяснение основных понятий **теории саморегуляции.**

В центре теории саморегуляции — идея целей. Считается, что люди сознательно ставят перед собой цели, которые направляют их поведение в определенное русло. Кроме того, каждый человек занимается самомониторингом, или самооцениванием, т. е. отдает себе отчет в том, насколько он приближается к поставленной цели. Оценке своих успехов в достижении цели способствует получение обратной связи. Обратная связь — это информация о том, насколько успешно человек движется к цели. Обратная связь нередко создает расхождение между существующей позицией человека на пути к цели и желательной или необходимой позицией на пути к ней. По существу, обратная связь может указывать человеку, что он, пытаясь достичь цели, встал на ложный путь. Именно в этот момент человек реагирует на информацию, предоставленную обратной связью. Реакция может состоять в изменении поведения с целью уменьшения расхождения между существующим и желательным прогрессом. Обратная связь может также указывать на минимальное расхождение или отсутствие расхождения между реальным и желательным положением на пути к цели. Если расхождение невелико, у человека формируется высокий уровень самоэффективности, чувства личного контроля и способности влиять на окружающий мир, а это приводит к уверенности в том, что цели можно достичь и что она будет достигнута. Однако большое расхождение может привести к потере самоэффективности, которая снижает уверенность человека в достижении цели. Если расхождение велико, человек может пересмотреть цель, т. е. скорректировать ее, переводя на менее трудный уровень. Наконец, жизнь — это процесс постоянного преследования целей в той или иной форме. С каждым успехом в достижении поставленной цели мы укрепляем общее чувство самоэффективности. Достижение целей приобретает свойство обобщаемости, т. е. человек, основываясь на ранее достигнутых целях, обретает большую уверенность в достижении будущих целей. Эта группа теорий именуется *теорией саморегуляции*, согласно которой человек играет активную роль в контролировании своего поведения, поиске обратной связи, реагировании на обратную связь и формировании мнения относительно вероятности успеха будущих попыток.

Например, человек ставит перед собой цель похудеть на 30 фунтов, сев на диету и занявшись спортом. Он планирует, что уменьшение веса будет происходить в течение 10-недельного периода, с потерей 3 фунтов в неделю. Обратная связь осуществляется за счет взвешивания. Если, например, спустя 2 недели человек не потерял 6 фунтов, он может изменить режим питания и тренировок. Если и при новом режиме человеку не удастся добиться установленной потери веса за неделю, он может пересмотреть поставленную цель, изменив ее, допустим, на 20 фунтов в 10-недельный период или растянув 30-фунтовую потерю на более длительный период времени, например 20 недель. В той мере, в какой человек успешно добивается цели потери веса, его самоэффективность в отношении похудения возрастает, позволяя заниматься этим и в будущем. Кроме того, чувство самоэффективности в отношении потери веса может переноситься и на другие цели, касающиеся других аспектов жизнедеятельности.

Данные эмпирической проверки теории. Теория саморегуляции подвергается проверке в самых различных контекстах, столь же разнообразных, сколь разнооб-

разны концептуализации этой теории. В качестве примера можно привести обучение детей в школе (Zimmerman, 1995), выбор и построение карьеры (Hackett, 1995), лечение зависимостей (Marlatt, Baer, & Quigley, 1995). В целом результаты весьма позитивны. Среди наиболее убедительных данных — данные, касающиеся субъективной важности ощущения личного влияния и контроля над процессом достижения цели. В теории саморегуляции человек рассматривается как активный субъект, ответственный за стремление достичь цели. Мы продолжаем изучать условия, способствующие приверженности цели (например, Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999), даже при наличии информации о расхождении относительно успешности продвижения к цели. В одном из исследований были продемонстрированы условия, при которых человек пытается получить обратную связь (VandeWalle & Cummings, 1997). Во многих случаях довольно трудно получить немедленную, точную обратную связь о прогрессе, подобную показателям веса, предоставляющим информацию о похудении.

В одном из исследований (VandeWalle, Brown, Cron & Slocum, 1999) на выборке продавцов было подтверждено существование различия между целевой ориентацией на *обучение* и целевой ориентацией на *результат.* Целевая ориентация на обучение — это ориентация, при которой человек стремится овладевать новыми навыками и осваивать новые ситуации. При целевой ориентации на результат человек стремится продемонстрировать свою компетентность и заслужить одобрительные оценки со стороны окружающих. Было обнаружено, что целевая ориентация на обучение связана с более интенсивным использованием тактик саморегуляции (т. е. поиска обратной связи, отслеживания собственных успехов, планирования будущих действий) и большей продуктивностью в области продаж, чем простое желание произвести благоприятное впечатление на окружающих своими способностями. Практическим следствием этих результатов становится то, что организациям следует оценивать целевую ориентацию на обучение у потенциальных работников. Если работа предполагает нечто большее, чем механическое выполнение фиксированных обязанностей, целевая ориентация на обучение позволит работнику осваивать новые обязанности по мере изменения характера работы. Аналогичные результаты, касающиеся комплексных программ освоения навыков, приводят Бретт и Вандеуол (Brett & VandeWalle, 1999). В целом теория саморегуляции обеспечивает прочную концептуальную основу для понимания того, как у человека возникает мотивация к достижению определенных целей и почему он проявляет настойчивость в их достижении.

Оценка теории. Хотя некоторые компоненты теории саморегуляции не представлены в более ранних теориях мотивации, в теории саморегуляции есть несколько понятий, связанных с другими теориями. Важность постановки целей и сознательного сосредоточения на их достижении подтверждена в исследованиях, посвященных теории постановки целей. Связь между приложением усилий на пути к цели и ее достижением отражена в понятии ожидания в теории ожиданий. Кроме того, повторяющийся успех в достижении целей приводит к повышению уровня самоэффективности, что является аналогом осознания тесной связи между усилиями и результатами в теории ожиданий. Из теории подкрепления нам известно, что

поведение, которое вознаграждается (подкрепляется), более вероятно, чем поведение, которое не вознаграждается. Неоднократное достижение целей служит подкреплением, а это увеличивает вероятность того, что и в дальнейшем цели будут достигаться. Исследования, посвященные теории саморегуляции, свидетельствуют: при достижении целей, которые мы считаем особенно значимыми, мы проявляем большую настойчивость, чем при достижении тривиальных целей.

Наконец, предложенное Маслоу понятие самоактуализации основано на представлении, что человек способен осваивать окружающий мир с целью полной реализации собственного потенциала. Аналогично самоэффективность — это вера в собственную способность достичь поставленных целей. Иными словами, значительная часть теории саморегуляции — это заимствования из прежних мотивационных теорий, подкрепленные новыми понятиями (в частности, расхождение между обратной связью и ожиданием; Kluger, 2001). Кроме того, в теории саморегуляции акцентируется внимание на переводе когнитивных процессов в поведение и активизации в нем данных процессов (например, Lord & Levy, 1994).

Как отмечалось в начале рассмотрения этой теории, она имеет множество видов. Не все они позволяют сделать одинаковые прогнозы в конкретных обстоятельствах (например, Phillips, Hollenbeck & Ilgen, 1996). Тем не менее представленные выше фундаментальные принципы теории саморегуляции позволяют объяснить процесс освоения человеком новых задач (например, Ford et al., 1998). Понятие самоэффективности действительно применимо и убедительно для понимания нашего участия, успешности и настойчивости в различных начинаниях (см. «Заметки 12.3»).

Заметки 12.3

Осознанная или неосознанная саморегуляция?

Теория саморегуляции утверждает, что мы постоянно контролируем собственную деятельность. Существует представление о том, что люди сознательно и систематически перерабатывают входящую информацию с целью интерпретации происходящего в окружающем мире, которое согласуется с другими современными теориями, находящимися за пределами традиционной И/О психологии. Эта информация затем используется для планирования и осуществления определенных действий. Однако некоторые когнитивные психологи ставят под сомнение мысль о том, что саморегуляция поведения осуществляется целиком на сознательном уровне. Барг и Чартранд (Bargh & Chartrand, 1999) считают, что обыденная психическая жизнь может происходить только за счет бессознательного. Они утверждают, что значительную долю саморегуляционного поведения выполняют психические системы бессознательного. Почему? Причины разнообразны. Одна из них состоит в том, что на человека постоянно обрушивается поток информации. Утверждается, что мы бы мало успели сделать в своей жизни, если бы постоянно занимались поиском обратной связи, ее анализом и когнитивной переработкой. Таким образом, процесс саморегуляции должен иметь мощный бессознательный компонент, а именно: мы не осознаем саморегуляционное поведение, хотя и осуществляем его. Барг и Чартранд своими исследованиями привносят новое измерение в наше понимание мотивации: мы не всегда активно осознаем, почему мы ведем себя определенным образом.

Теория характеристик работы

Содержание теории. Совершенно иной подход к мотивации к труду предлагает **теория характеристик работы**. Согласно этой теории, локусом контроля для мотивации является по большей части не индивид, а среда, в которой осуществляется работа. Таким образом, сторонники этой теории полагают, что при соответствующей организации труда работа может стимулировать мотивацию к работе. Поэтому любой человек может быть высоко мотивирован, если условия труда этому способствуют. Согласно теории характеристик работы, существуют характеристики или атрибуты работы, которые способствуют мотивации. Количество и сущность этих атрибутов — предмет интенсивного исследования. В первых исследованиях (Turner & Lawrence, 1965) был выделен ряд атрибутов структуры работы, влияющих на мотивацию. Однако авторы также обнаружили, что не все люди одинаково реагируют на разные атрибуты работы: существуют индивидуальные различия, которые объясняют, почему некоторые люди позитивно реагируют на работу с высоким мотивирующим потенциалом. Процесс планирования работы с включением мотивирующих атрибутов называется **обогащением работы** (*job enrichment*).

В 1976 г. Хэкман и Олдхэм (Hackman & Oldham) предложили модель характеристик работы, которая может служить наглядным примером данного подхода к мотивации. Это одна из наиболее исследованных теорий в истории И/О психологии. Модель состоит из четырех основных элементов. Первый элемент — это спецификация характеристик определенной работы (которые также называют ключевыми параметрами работы), способствующих мотивации:

1. *Разнообразие навыков* — количество разных видов деятельности, навыков и способностей, необходимых для выполнения работы.
2. *Идентичность задачи* — мера, в какой работа предполагает выполнение целостного, распознаваемого трудового блока, т. е. выполнение работы от начала до конца с видимыми результатами.
3. *Значимость задачи* — влияние выполняемой работы на жизнь и работу других людей, внутри или вне организации.
4. *Автономность* — степень свободы, независимости, самостоятельности в режиме работы и определении процедур, которые составляют работу.
5. *Обратная связь* — степень, в какой осуществление необходимых трудовых действий приводит к получению четкой информации об эффективности деятельности.

Второй элемент модели имеет отношение к влиянию ключевых параметров работы на человека. Считается, что они влияют на три решающих психических состояния. *Субъективная осмысленность труда* велика, когда работа предполагает использование разнообразных навыков, идентичность и значимость задачи. *Субъективная ответственность за результаты труда* зависит главным образом от степени автономности. *Знание о результатах труда* является функцией от обратной связи. Согласно теории характеристик труда, высокий уровень решающих психических состояний приводит к благоприятным личностным и трудовым результатам, вклю-

чая высокий уровень внутренней трудовой мотивации, успешности выполнения работы и удовлетворенности, а также низкий уровень абсентеизма.

Третий элемент модели характеристик труда — это такая переменная индивидуальных различий, как сила потребности в росте (СПР), которая отражает желание реализовать высшие потребности (в понимании Маслоу). Как и многие до них, Хэкман и Олдхэм считают, что люди с развитой потребностью в личностном росте и развитии более позитивно реагируют на работу с высоким уровнем ключевых параметров. Лишь люди с высокой силой потребности в росте интенсивно переживают решающие психические состояния, связанные с подобной работой. Целиком модель характеристик работы представлена на рис. 12.5.

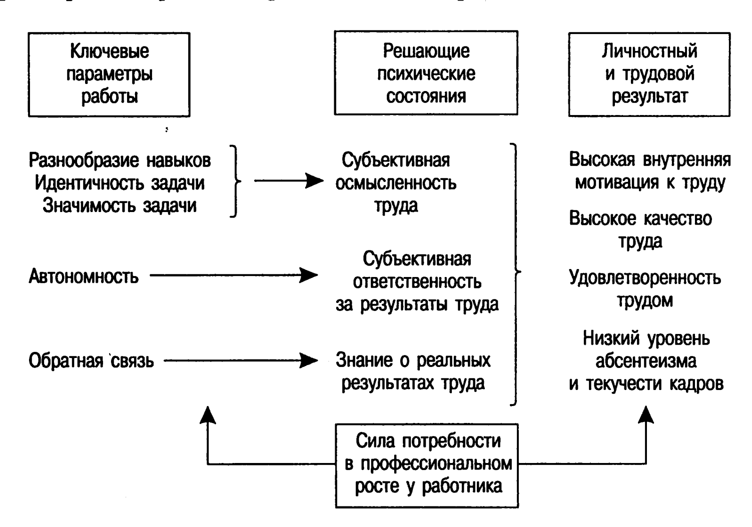


Рис. 12.5. Модель характеристик работы. *Источник*: «Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory», J. R. Hackman, G. R. Oldham, 1976. Organizational Behavior and Human Performance, 16, p. 256

Четвертый элемент модели представляет собой формулу для определения способности работы мотивировать работника. Формула основана на пяти ключевых параметрах. Хэкман и Олдхэм называют этот индекс *показателем мотивационного потенциала* (ПМП) и определяют его как

$$\text{ПМП} = \frac{\text{Разнообразие навыков} + \text{Идентичность задачи} + \text{Значимость задачи}}{3} \times \text{Автономность} \times \text{Обратная связь}$$

Из первых трех ключевых параметров выводится среднее, поскольку все они влияют на субъективную осмысленность труда — первое из решающих психических состояний. Два других параметра — автономность и обратная связь — отражают остальные решающие состояния и поэтому не усредняются.

Мотивационный потенциал работы очень высок, если каждый компонент формулы имеет большое значение. Поскольку компоненты перемножаются, низкие показатели приводят к низкому мотивационному потенциалу. Нулевое значение любого из решающих компонентов (например работа, предполагающая полное отсутствие автономности) сводит показатель мотивационного потенциала (ПМП) к нулю; работа не способна мотивировать выполняющих ее.

Наконец, как показано на рис. 12.5, действие характеристик работы опосредовано силой потребности в росте. На работу с высоким мотивирующим потенциалом будут положительно реагировать лишь работники, которые стремятся удовлетворить высшие потребности.

В целом, согласно теории характеристик работы, человек, обладающий выраженной потребностью в росте, будет демонстрировать высокую мотивацию на работе, если работа обладает высоким мотивационным потенциалом. Люди же, выполняющую эту работу, будут испытывать удовлетворение своим трудом, которое является еще одним результатом, предполагаемым моделью характеристик работы.

Данные эмпирической проверки теории. Проверке соотношений и прогнозов, предложенных в теории характеристик работы, посвящено множество исследований. Эмпирические данные противоречивы; одни элементы модели подтверждаются убедительнее, чем другие.

Хэкман и Олдхэм (Hackman & Oldham, 1976) приводят в качестве доказательства своей теории следующие результаты исследований, которые в целом ее подтверждают:

- Ключевые параметры работы связаны с решающими психическими состояниями. Разнообразие навыков, идентичность и значимость задачи способны прогнозировать уровень субъективной осмысленности. Таким образом, авторам удалось выделить факторы, способствующие «осмысленности работы», к которой так часто стремятся работники.
- Как и предполагали Хэкман и Олдхэм, индивидуальные различия в силе потребности в росте — это опосредующий фактор. В частности, у работников с высокой силой потребности в росте чаще отмечается благоприятный личностный и трудовой результат после переживания решающих психических состояний.
- Ключевые параметры автономности и обратной связи не имеют четкого отношения к соответствующим решающим психическим состояниям субъективной ответственности и знания результатов. Некоторые другие параметры связаны с этими состояниями не менее или даже более тесно.

В целом результаты исследований свидетельствуют о том, что работа с высокими показателями по ключевым параметрам связана с высоким уровнем мотивации. Лица с высокой силой потребности в росте наиболее позитивно реагируют на работу такого рода. Важность опосредующих решающих психических состояний не получила убедительного подтверждения.

Основываясь на обзоре более 200 исследований, направленных на проверку данной модели, Фрайд и Феррис (Fried & Ferris, 1987) пришли к следующим трем выводам. Во-первых, исследования указывают на существование множества характеристик работы, но сколько этих характеристик — не совсем ясно. Во-вторых, связь между характеристиками работы и решающими психическими состояниями не так тесна, как изначально предполагалось. В-третьих, уровень индивидуальной мотивации, определенный в модели, действительно связан с характеристиками работы.

Олдхэм (Oldham, 1996) предлагает актуальные направления исследований, касающихся данной модели. Первое направление связано с влиянием характеристик работы на индивидуальные потребности и навыки. Характеристики работы могут оказывать долгосрочное влияние на людей, выполняющих работу. Кроме того, вполне вероятно, что характеристики работы отражаются на силе потребности в росте работников. Например, люди, выполняющие простую работу, могут испытывать хроническую фрустрацию, результатом которой будет снижение силы потребности в росте.

Лоер, Ноу, Меллер и Фицджералд (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985) приводят данные о средних коэффициентах корреляции между показателями по пяти ключевым параметрам работы и удовлетворенностью работой на уровне около 0,40. Иными словами, чем более содержательно насыщена работа (что определяется высокими показателями по ключевым параметрам), тем более мотивирован и удовлетворен выполняющий ее человек. Кэмпион и Бергер (Campion & Berger, 1990) отмечают, что работа, для которой свойственны высокие показатели по ключевым параметрам, связана с более высоким уровнем способностей и более высокой оплатой. Таким образом, если организация стремится сделать работу более мотивирующей, она должна осознать, что ей необходимы более одаренные работники.

Оценка теории. Как уже отмечалось, модель характеристик работы — это одна из наиболее изученных теорий в И/О психологии. Метаанализ этой теории (Fried & Ferris, 1987) был основан на данных более 200 теорий. Что предлагает нам эта модель как теория мотивации? Ее базовый подход определенно расширяет понятие мотивации в том виде, в каком оно рассматривается в теориях иерархии потребностей, равенства и ожиданий. Модель характеристик работы предполагает, что именно свойства работы содействуют мотивации. Иными словами, мотивация — это не устойчивый личностный атрибут или черта характера, которая у одних людей выражена сильнее, чем у других, а переменная, которую можно развить при соответствующей целенаправленной организации трудовой среды. Но исследования показывают, что некоторые индивидуальные различия влияют на меру, в какой потенциально стимулирующая работа будет мотивировать человека. Это понятие отражено в таком компоненте модели, как сила потребности в росте.

Исследования, посвященные этой модели, иногда подвергаются критике, поскольку оценка характеристик работы субъективна, а не объективна. То есть выраженность характеристик работы измеряется тем, как люди воспринимают и оценивают работу. Это не объективные свойства трудовой среды, как, например, количество трудовых часов в день или температура воздуха, при которой выполняется работа. Опора на субъективные оценки ставит под сомнение валидность модели в связи с рядом проблем, рассмотренных в главе 7. То есть два человека, выполняющих одну и ту же работу, могут по-разному (иногда это различие весьма значительно) оценивать то, в какой мере работа обеспечивает, например, автономность. Аналогично вполне вероятно, что со временем люди с высокой силой потребности в росте будут тяготеть к более сложной работе, а люди с низкой силой потребности в росте — к более простой работе. Таким образом, в реальной жизни «характер работы» и «характер человека», выполняющего эту работу, тесно взаимосвязаны.

Тем не менее исследования, посвященные модели характеристик работы, позволили сделать ряд важных выводов относительно понятия мотивации. Не ограничиваясь выявлением и подбором наиболее мотивированных кандидатов, организации могут планировать работу таким образом, чтобы она способствовала высокой мотивации. Как следствие, организации не должны быть пассивными в своем желании найти мотивированных работников. Организуя работу определенным образом, предприятие может само помочь себе в достижении результатов, которые оно стремится получить.

Обзор и синтез теорий профессиональной мотивации

Изучив представленные выше семь теорий мотивации к труду, можно справедливо задаться вопросом, объединяет ли их какая-нибудь общая тема. Кэнфер (Kanfer, 1992) считает, что теории можно рассматривать на континууме их концептуальной близости к действию. Концы континуума — это дистальные (отдаленные) и проксимальные (близкие) конструкты. *Дистальные* конструкты — это, например личностные особенности, которые оказывают косвенное влияние на поведение. *Проксимальные* конструкты начинаются с целей человека и характеристик работы, которые напрямую влияют на его поведение. На рис. 12.6 схематически изображены мотивационные конструкты и соответствующие теории, упорядоченные вдоль континуума дистальных/проксимальных конструктов.

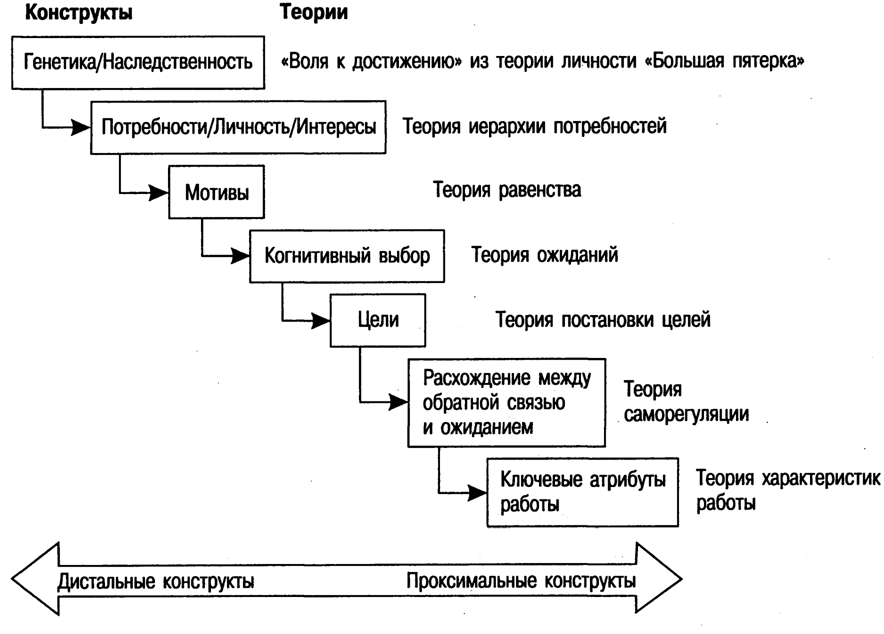


Рис. 12.6. Система мотивационных конструктов и теорий. *Источник*: «Work Motivation: New Directions in Theory and Research», R. Kanfer, 1992, International Review of Industrial and Organizational Psychology (p. 4), edited by C. L. Cooper & I. T. Robertson, London: Wiley

Как следует из систематизации мотивационных теорий, которую предлагает Кэнфер, различные объяснения мотивации основаны на рассмотрении индивида с разных точек зрения, начиная с генетической предрасположенности и заканчивая сознательным выбором индивида. Примечательно, что в этой системе отсутствует теория подкрепления. Теория подкрепления основана на средовых факторах, которые формируют поведение через вознаграждение. Роль индивида ни в связи с генотипом, ни в связи с когнитивными процессами не считается существенной или необходимой для понимания мотивации. Большая часть современного психологического сообщества считает, что когнитивный подход позволяет более глубоко понять мотивацию, а оперантный подход (подход теории подкрепления) слишком нечувствителен к индивидуальным различиям, особенно в отношении воли. Основные обобщения из теорий мотивации к труду, рассмотренных в этой главе, представлены в табл. 12.2.

Таблица 12.2

Краткое изложение и оценка теорий мотивации к труду

Теория	Источник мотивации	Эмпирическое подтверждение	Применимость в организации
Теория иерархии потребностей	Неосознанные, врожденные потребности	Слабое: нет убедительных доказательств наличия предложенных отношений между потребностями	Очень ограничена: теория не обладает достаточной специфичностью, чтобы регулировать поведение
Теория равенства	Стремление ослабить чувство напряжения, вызванное воспринимаемой несправедливостью	Противоречивое: гипотезы подтверждаются в отношении неравенства недоплаты, но не подтверждаются в отношении неравенства переплаты	Ограничена: социальное сравнение осуществляется, однако чувство несправедливости можно ослабить другими средствами помимо усиления мотивации
Теория ожиданий	Отношения между желательными результатами, успешностью выполнения работы и наградой, усилиями и успешностью выполнения работы	Умеренно-убедительное: более убедительное подтверждение получено в исследованиях внутрисубъектного плана и менее убедительное — в исследованиях межсубъектного плана	Широкая: теория обеспечивает рациональную основу для объяснения того, почему люди прилагают усилия, хотя не все поведение определяется сознательными процессами, как предполагается в теории
Теория подкрепления	Режим подкрепления, используемый для поощрения человека за его работу	Умеренное: режимы подкрепления по соотношению вызывают большую результативность по сравнению с режимами по интервалам, однако между различными режимами по соотношению разница практически не обнаруживается	Умеренная: для некоторых видов работы оплату можно ставить в зависимость от успешности деятельности, хотя при попытке влияния на поведение работника могут возникнуть этические проблемы

Окончание табл. 12.2

Теория	Источник мотивации	Эмпирическое подтверждение	Применимость в организации
Теория постановки целей	Намерение направить поведение на достижение приемлемых целей	Умеренно-убедительное: продуктивность в условиях постановки целей обычно превосходит продуктивность в условиях отсутствия постановки целей	Широкая: способность ставить/возможность постановки цели не ограничена определенным типом личности или определенными видами работы
Теория саморегуляции	Отслеживание обратной связи для более эффективного продвижения к цели	Умеренно-убедительное: обратная связь может задать направление поведению, если она отслеживается и учитывается в действиях	Широкая: организации могут предоставлять прямую обратную связь работникам для облегчения достижения целей
Теория характеристик работы	Атрибуты работы, способствующие мотивации у людей с устойчивой потребностью в достижении	Умеренно-убедительное: убедительное подтверждение в отношении валидности характеристик работы, однако менее убедительное подтверждение в отношении решающих психических состояний	Умеренная: не ясно, являются ли характеристики работы объективными свойствами, которые организация может создавать, или свойствами, субъективно воспринимаемыми работниками

На крайнем дистальном окончании — конструкт генетики/наследственности. В этой главе формально не была проанализирована генетическая теория мотивации, однако мы знакомы с нею, поскольку упоминали ее при рассмотрении другой темы. Вспомним, что современное понимание личности представлено теорией «Большая пятерка». Один из личностных факторов, представляющий значительный интерес для индустриальных/организационных психологов, — это сознательность. Другое название сознательности — «воля к достижению» (Digman & Takemoto-Chock, 1981). Это название подразумевает, что человека честного, внимательного к деталям, придерживающегося правил, отличает также амбициозность. Согласно этому подходу к мотивации, способность быть мотивированным определяется генетически, является устойчивым компонентом личности и может оцениваться с помощью письменных личностных опросников. Кэнфер и Акерман (Kanfer & Ackerman, 2000) разработали недавно подобную методику, а именно Опросник мотивационных черт (*Motivational Trait Questionnaire*). Исследование роли личности в мотивации продолжается (например, Sackett, Gruys & Ellingson, 1998).

Основу теории Маслоу составляет универсальная иерархически упорядоченная совокупность базовых человеческих потребностей, которыми обладают все люди. Индивидуальные различия в мотивации объясняются разницей в потребностях, которые люди пытаются удовлетворить. Согласно теории равенства, мотивация имеет социальный компонент; т. е. то, насколько усердно мы готовы работать, частич-

но зависит от того, как мы воспринимаем других людей в нашей среде. Основываясь на социальном сравнении того, что отдают и получают другие люди, мы определяем, какие усилия мы готовы приложить. В теории равенства неявно присутствует понятие справедливости (т. е. равенства) или правосудия, которое помещает этот теоретический подход к мотивации в ту же концептуальную систему, что и исследования организационной справедливости.

По мере следования вдоль континуума в направлении проксимальных конструктов все более выраженным становится предположение о том, что люди самостоятельно делают осознанный, продуманный выбор меры прилагаемых усилий. Это антитезис генетически-диспозициональному подходу к мотивации. Проксимальные теории основаны главным образом на когнитивном объяснении мотивации. Согласно теории ожиданий, человек осознает результаты, которых ему хотелось бы получить, осознает связь между своим поведением и достижением этих результатов, а также осознает связь между своими усилиями и своим поведением. Эта теория поднимает мотивацию до уровня сознательного выбора. Теория постановки целей — еще один пример данного направления; в ней мотивация рассматривается как возможность осуществления самоконтроля или саморегуляции. В предыдущей главе способность контролировать собственную жизнь выделялась как одна из детерминант психического здоровья. Теория постановки целей постулирует, что один из способов контролировать свою жизнь, — это принимать решения о том, насколько интенсивно мы готовы работать. Лок (Locke, 1991) предлагает следующее описание важности индивидуального выбора или воли в нашей жизни:

> Например, человек может решать... каковы его потребности и как их удовлетворить; какие ценности исповедовать и насколько приемлемы ценности, которым предлагают следовать другие люди; ориентироваться ли на свои ценности в определенной ситуации и каким образом; какие ставить цели, как планировать их достижение и следовать ли этим целям и планам; каковы его возможности в решении данной задачи и как их расширить; каковы его средства в решении задачи и кто за них отвечает; насколько адекватно его вознаграждение и какова связь между этим вознаграждением и его ценностями; каковы причины его эмоциональных реакций на собственные результативность и вознаграждение; а также как изменить эти реакции (например, изменив результативность или изменив свои ценностные стандарты) (pp. 297–298).

Теория саморегуляции — это продолжение и модификация теории постановки целей. Теория саморегуляции также предполагает сознательную постановку целей, получение обратной связи о степени приближения к цели и использование этой обратной связи для изменения или сохранения выбранного пути достижения цели. Очевидно, что процесс самомониторинга, или самооценивания, основан на сознательной, рациональной стратегии использования информации для управления поведением. Наконец, в теории характеристик работы утверждается, что сами параметры или компоненты работы способствуют мотивации. Хотя существуют индивидуальные различия в отношении реагирования на эти характеристики работы, именно свойства трудовой среды содействуют мотивированному поведению. Теория характеристик работы включает наиболее проксимальные конструкты, конструкты,

которые организация фактически может планировать или структурировать с целью мотивирования.

Ряд исследователей (например, Erez & Earley, 1993) предлагает мотивационные понятия, которые родились в незападных культурах, но, вероятно, универсально применимы. Например, Ели (Earley, 1997) рассматривает понятие *«лицо»* (в том в смысле, в каком оно употребляется в выражении «сохранить лицо») как основу социальной мотивации. «Лицо» считается преимущественно азиатским понятием. Ели определяет его как оценку человека, основанную на Я и внешних социальных суждениях. Лицо не находится полностью внутри или вне человека, поскольку оно и приписывается (другими), и декларируется (самим человеком). Таким образом, понятие лица включено в процесс социального взаимодействия, предполагающего самопрезентацию. Утверждается, что наше поведение направляется попытками регулировать и улучшать наш образ Я. В качестве примера можно привести чувство престижа в связи с получением некой должности, проживанием в «богатом» районе, поддержанием определенного внешнего вида (например, понятие *power dressing*[1]). «Потеря лица» связана с чувством стыда; она ослабляет систему социальных связей, частью которой мы все являемся. Ели полагает, что понятие лица помогает понять наше поведение в социальном контексте. Мы стремимся «улучшать» наше лицо, а наши действия можно рассматривать как средства достижения этой цели. Эта теория отражает определенно социальную точку зрения на мотивацию и не имеет специфических механистических принципов, таких как режимы подкрепления с вариативным соотношением и субъективные ожидания. Она наиболее близка к теории равенства, которая также основана на социальном сравнении. Хотя нам еще предстоит узнать, какую роль сыграют такие понятия, как «лицо», в эволюции мотивационных теорий, теория Ели представляет собой кросс-культуральное объяснение того, что является вневременным и не зависящим от границ феноменом — понимание нашего поведения.

Субъект мотивации также рассматривается с генетической позиции. Эта точка зрения радикально отличается от понимания мотивации как результата воздействия трудовых и социальных факторов. Исследование ведется на клеточном, генетическом уровне с целью обнаружения биохимических детерминант человеческого поведения. Ридли (Ridley, 1999) описывает структуру человеческого генома, обращая особое внимание на ген *D4DR*, входящий в хромосому 11. Этот ген определяет восприимчивость нейронов к дофамину, который, в свою очередь, контролирует нейронные электрические разряды и регулирует кровоснабжение мозга. Ридли утверждает: «Грубо упрощая, дофамин можно рассматривать как мотивационное вещество мозга. Если его слишком мало, человеку не хватает инициативности и мотивации. Если его слишком много, человеку быстро все наскучивает, и он часто пускается в поиски новых приключений. Вероятно, здесь корень личностных различий» (p. 163). Эрец и Эден (Erez & Eden, 2001) кратко резюмируют сущность этого подхода к истокам человеческого поведения. «Хотя для нас как

[1] Понятие *power dressing* означает ношение элегантной, стильной одежды на работу с целью создания образа компетентного, эффективного работника. — *Примеч. перев.*

психологов переход от химических веществ к мотивации и личности слишком резок, тенденция очевидна: мы движемся к мечте — или кошмару — химически обусловленной мотивации» (p. 7).

Кацел и Томсон (Katzell & Thompson, 1990), проанализировав обширные материалы исследований и многочисленные теории мотивации, выделяют семь способов повышения уровня мотивации работников в организациях:

1. Мотивы и ценности работников должны подходить для работы, на которую они назначаются.
2. Сделайте работу привлекательной и согласующейся с мотивами и ценностями работников.
3. Определите цели работы, сделав их ясными, достаточно трудными, привлекательными и достижимыми.
4. Обеспечьте работников кадровыми и материальными ресурсами, которые будут способствовать их эффективности.
5. Создайте благоприятную социальную среду.
6. Поощряйте успешное выполнение работы.
7. Создайте согласованную, гармоничную социотехническую систему из этих элементов.

Как следует из теорий профессиональной мотивации, представленных в этой главе, ни одна теория полностью не учитывает все эти семь способов. Однако каждая из теорий может быть направлена на некоторые из них, что позволяет нам сделать вывод о том, что каждая теория мотивации к труду предлагает нечто ценное для понимания этого весьма сложного конструкта.

Наконец, с точки зрения проведения научных исследований Амброуз и Кулик (Ambrose & Kulik, 1999) отмечают, что многие проблемы, рассматриваемые в И/О психологии, имеют *имплицитный* мотивационный компонент, даже если понятие «мотивация» формально не заявляется. Например, в исследованиях, посвященных организационной справедливости, обнаруживается более высокий уровень мотивации у людей, которые считают, что их работодатели относятся к ним справедливо. Поэтому в научных кругах ведется дискуссия о том, добавляет ли что-то к нашим представлениям изучение таких фундаментальных теоретических конструктов, как мотивация или поведение и контексты, в которых эти конструкты проявляются.

Применение мотивационных стратегий

После представления семи подходов к трудовой мотивации почти неизбежно возникает вопрос о том, какая из теорий имеет наибольшую практическую ценность или, точнее, какая теория «работает». Хотя ответить на этот вопрос непросто, некоторые практические рекомендации помогут в принятии решения. Митчелл (Mitchell, 1997) называет этот процесс «согласованием» (*matching*) мотивационных стратегий с различными организационными контекстами.

Митчелл утверждает, что нам следует начинать с распознавания проблемы. Поведение имеет три каузальных фактора: мотивацию, способности и ограничения. Предпочтительная начальная точка нашего анализа — ограничения. Во многих случаях устранение ограничений и ситуационных препятствий помогает и может быть значительно более эффективным, чем попытки повысить уровень способностей или мотивации. Примером ситуационного препятствия может служить отсутствие необходимого оборудования (например, компьютера).

Если и после устранения ситуационных ограничений проблема сохраняется, следует проанализировать способности и навыки — определить, связана ли проблема со способностями (например, выполняли ли вы раньше подобную работу?). Возможно, вы стараетесь действовать таким образом и в таких контекстах, для которых у вас отсутствуют необходимые способности, и усилия не могут компенсировать их отсутствие.

Если о недостатке способностей речь не идет, проблема, вероятно, имеет выраженный мотивационный компонент. Однако существует несколько видов мотивационных проблем. Апатия и скука предполагают проблему с активацией. Если вы усердно, но тщетно работаете, вероятно, действия имеют разную направленность. Если вы делаете недостаточно, центром внимания должны стать интенсивность и настойчивость.

В идеальном случае в вашем средовом контексте должно быть место для мотивации к проявлению себя. Могут существовать организационные ограничители, подавляющие меж- и внутрииндивидуальные различия в мотивации. Например, на конвейерной линии сборки скорость конвейера определяет объем выпуска. Работая интенсивнее, вы не можете заставить конвейер двигаться быстрее; конвейер также не движется быстрее на участке наиболее усердных работников. Чтобы повысить мотивацию и, как следствие, производительность, необходимо устранить подобные организационные ограничения.

Убедившись в наличии мотивационной проблемы и решив, какой из мотивационных процессов (например, активация, направленность, интенсивность, настойчивость) играет ключевую роль, вы должны рассмотреть еще целый ряд вопросов. На этом этапе Митчелл (Mitchell, 1997) ссылается на «согласованность» между мотивационной стратегией, которую вы выбираете, и организационным контекстом, с которым вы сталкиваетесь. Организационные контексты различаются по ряду параметров, например по ясности критериев, в соответствии с которыми вас будут оценивать, по частоте и характеру обратной связи относительно вашего поведения, по тому, оценивается индивидуальное или групповое поведение, и т. д. Хотя постановка целей и саморегуляция являются наиболее подходящими и адаптируемыми мотивационными стратегиями, они требуют регулярного предоставления обратной связи. Например, если вы поставили перед собой цель получить пятерку по какому-то предмету, но ваша отметка определяется лишь общим экзаменом по окончании курса, в течение всего семестра вы не сможете получить формальную обратную связь относительно своих успехов. Вам придется полагаться на иногда обманчивое интуитивное понимание того, насколько хорошо вы усваиваете материал. В подобном случае мотивационный стимул может предоставить теория подкрепления, например еженедельное вознаграждение самого себя за достижение

определенного уровня (скажем, за успешную самопроверку). Теория ожиданий поможет разрешить вопросы, касающиеся направленности и интенсивности, например субъективной связи между старательностью в освоении какого-то предмета и отметками по этому предмету. Если эта связь недостаточно тесная, есть ли у вас какие-нибудь предположения относительно факторов, обусловливающих слабость этой связи? То есть можете ли вы обратиться за помощью к преподавателю или к репетитору? Наконец, если в классе создаются командные проекты, можно ли поставить командные цели и организовать командное поощрение? Можно ли использовать теорию равенства для оценки вклада и результатов других команд по сравнению с вкладом и результатами вашей группы?

Вероятно, не существует какой-то единой, точной теории мотивации. Разные группы теорий эффективны в разных контекстах в зависимости от таких факторов, как степень сложности задачи и продолжительности временного периода. Аналогично одни мотивационные теории предполагают высокую степень самоуправления, например высокий уровень самосознания, получение обратной связи, определение стратегий и т. д. Примером может служить теория саморегуляции. В других мотивационных теориях используются менее очевидные механизмы, например врожденные потребности. Существуют также индивидуальные различия, связанные с мотивацией. Например, Кэнфер и Хеггестад (Kanfer & Heggestad, 1997) утверждают, что люди различаются по степени целеустремленности. Лица с выраженной целеустремленностью более склонны испытывать себя, чем люди менее целеустремленные. Постоянно оказываясь в трудных ситуациях, целеустремленный человек научается лучше регулировать уровень мотивации и переносить свои навыки на другие ситуации. И наоборот, люди нецелеустемленные склонны избегать трудных ситуаций, поэтому у них меньше шансов развить мотивационные навыки.

Наконец, Эрец (Erez, 1997) подчеркивает важность культурных различий в мотивации к труду. В разных культурах в разной мере поощряются индивидуальные и коллективные достижения, что является дополнительным фактором, развивающим или подавляющим мотивацию. Скорборо (Scarborough, 2001) утверждает:

> Поскольку ценности являются связующим звеном между потребностями и поведением, мотивация обладает высокой культурной специфичностью. Теории мотивации, разработанные и применяемые в США, отражают наши ценности. В коллективистских культурах предпочитают оценивать и вознаграждать групповую, а не индивидуальную продуктивность. Коллективисты менее благосклонно относятся к крупным вознаграждениям на основании продуктивности или должности и к явным привилегиям... Хотя все это может показаться обескураживающим, многие менеджеры в США, где слились разнообразные культуры, привыкли справляться с разными системами ценностей и мотивационными устремлениями своими внутренними организационными средствами. В других культурах проблема отличается скорее количественно, чем качественно (p. 265).

В завершение отметим, что мотивация к профессиональной деятельности имеет массу причин и катализаторов, поэтому не существует какого-то простого решения или «единственно верного способа» мотивировать человека или группу людей.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Что делать с Гарри?

Джо Коллинз, менеджер по производству компании *York Tool and Die*, похлопал Гарри Симпсона по плечу. «Гарри, – сказал Коллинз, – я бы хотел переговорить с тобой в моем кабинете».

«Прямо сейчас?» – спросил Гарри.

«Прямо сейчас», – ответил Коллинз.

Симпсон снял защитные очки и положил их на полку. Он был мастером на конвейерной линии. Обычно его не вызывали с конвейера. Он решил, что дело важное, иначе Коллинз дождался бы перерыва на обед.

«Вилли, – Симпсон подозвал напарника, – прикроешь меня? Мне нужно поговорить с Джо».

Симпсон зашел в кабинет Коллинза и сел. По выражению лица Коллинза он догадался, что новости не самые лучшие.

«Гарри, я знаю тебя восемь лет, – начал Коллинз. – Ты всегда работаешь не покладая рук. Ты добросовестный и старательный работник. У меня с тобой меньше проблем, чем с остальными мастерами. Но недавно ситуация изменилась. За последний месяц ты опоздал пять раз. Ты опаздываешь с еженедельными производственными отчетами. Уровень брака на твоей линии тоже возрос. Мне сказали, что Вилли пришлось потратить уйму времени, чтобы адаптировать двух новых парней. Это твоя работа. Что происходит, Гарри?»

Симпсон замялся и откашлялся: «Я этого не заметил».

«Ты не заметил, что опаздывал? – недоверчиво спросил Коллинз. – Восемь лет ты приходил на работу в семь тридцать. Когда ты отмечаешься на проходной в семь сорок пять, ты опаздываешь, и ты это знаешь».

«Я не знаю, Джо, просто в последнее время меня ничего не греет, – объяснил Симпсон. – Дорис тоже говорит, что я в последнее время хандрю».

«Я не собираюсь устраивать тебе разнос, – ответил Коллинз. – Ты достойный человек. Я хочу понять, как тебя взбодрить. В последнее время тебя ничего не раздражает?»

«Я наконец-то понял, что не стану супервизором. По крайней мере, не в ближайшем будущем. Это то, ради чего я все время работал. Может быть, я достиг высшей точки. Когда Коулмана назначили супервизором, я подумал, что следующим должен быть я. Но меня так и не назначили. Я не злюсь – Коулман хороший человек, он это заслужил. Просто меня будто одернули».

«Гарри, тебя уважает руководство, рабочие на твоей линии считают тебя отличным мастером. Ты человек, на которого можно равняться. Я хотел бы, чтобы так и продолжалось, – нам нужны такие люди, как ты».

«Я знаю, что выполняю важную работу, – сказал Симпсон, – но мне кажется, что я не могу продвинуться вперед, по крайней мере, на это не влияет то, насколько хорошо я выполняю свою работу. Все сводится к везению или чем-то подобному».

«Что, если я выделю тебе новую конвейерную линию? – спросил Коллинз. – Будет ли это для тебя стимулом?»

«Нет, Джо, я бы этого не хотел, – ответил Симпсон. – Мне нравится моя линия, и я не хочу с нее уходить».

«Хорошо, Гарри, но тогда договоримся, что ты прекратишь опаздывать, – сказал Коллинз. – Сдавай вовремя отчеты и следи за браком. Цена на медь повышается, и нам нужно быть экономнее. И еще, пусть Вилли передохнет. Он уже достаточно поработал. Хорошо?»

«Хорошо, – ответил Симпсон. – Вы говорите мне, чтобы я делал то, что я обязан делать».

«Не забывай об этом, Гарри, – сказал, улыбаясь, Коллинз. – Через два года получишь значок за десятилетие работы».

Симпсон встал, собираясь уходить: «Им не заплатишь за квартиру, но мне бы хотелось его получить».

Симпсон вернулся на линию. Подняв глаза, Вилли увидел, как он приближается.

«Что нужно Джо?» – спросил он.

«Ничего особенного», – ответил Симпсон.

Вилли чувствовал, что Симпсон что-то скрывает, и Симпсону показалось, что Вилли догадался, что именно.

Контрольные вопросы

1. Какая теория мотивации, по вашему мнению, наиболее точно объясняет недавнее поведение Симпсона?
2. Как, согласно теории равенства, должен был повести себя Симпсон после повышения Коулмана?
3. Как с точки зрения теории ожиданий вы описали бы валентность и инструментальность в отношении повышения Симпсона?
4. К каким психологическим потребностям апеллировал Коллинз, беседуя с Симпсоном?
5. Как бы вы использовали теорию подкрепления для корректировки поведения Симпсона в сферах, на которые следует обратить внимание?

ГЛАВА 13

Лидерство

Слово «лидерство» вызывает множество ассоциаций. Ваши ассоциации, например, могут быть связаны с властью, авторитетом, влиянием. Возможно, вы вспомните реальных людей — Вашингтона, Линкольна, Кеннеди, Кинга — или то, что делают эффективные лидеры. Иными словами, лидерство рождает множество ассоциаций, каждая из которых в какой-то мере касается причин, признаков или эффектов лидерства.

В этой главе мы рассмотрим, как И/О психологи пытаются изучить многоаспектное понятие лидерства, в частности в его связи с поведением на работе. Исследования, посвященные лидерству, разнообразны, поскольку ученые рассматривают это понятия с разных точек зрения. В некоторых исследованиях анализируются индивидуальные особенности сильных лидеров, включая демографические переменные, черты личности, навыки и т. д. Без последователей не может быть и лидера; соответственно в некоторых исследованиях анализируются отношения между лидером и последователями. Считается, что «сильные» лидеры достигают того, чего «слабые» лидеры достигнуть не могут; поэтому ряд исследований посвящен эффектам лидерства. Интересен и вопрос о контекстуальных эффектах лидерства — например, где труднее быть лидером в тюрьме или в бизнес-организации? Таким образом, ситуация, в которой осуществляется лидерство, привлекает пристальное внимание. Изучаются и другие сферы в рамках исследования лидерства. Хотя такое разнообразие сфер исследования расширяет наше понимание лидерства, оно же создает неопределенность в отношении того, что такое лидерство.

Ученые спорят, отличается ли «лидерство» (*leadership*) от «управления» (*management*) или «администрирования», «руководства» (*administration*). Исторически и практически эти термины используются как взаимозаменяемые. Например, можно встретить такое предложение: «Лидеры (*leaders*) компании распределяют (*manage*) ресурсы и отвечают за управление ею (*administration*)». И в слегка видоизмененном виде: «Менеджмент (*management*) компании регулирует(*administers*) ее операции, обеспечивая лидерство (*leadership*)». Можно написать и другие предложения со сходным смыслом. Действительно ли эти термины являются синонимами? Некоторые исследователи считают, что это не так; по их мнению, менеджмент всегда предполагает административный контроль, но не всегда — проявление лидерства. Лидер создает образ будущего и вдохновляет других на поиск путей превращения этого образа в реальность. Поэтому значительный компонент лидерства имплицитно ориентирован на будущее. Менеджмент же и администрирование имеют отношение

к деятельности, в большей мере связанной с настоящим. Некоторые ученые полагают, что для лидерства характерны героизм, колоссальность, которые отличают его от других родственных ему понятий. Поэтому некоторые люди считают, что на менеджера могут выучиться многие, а лидер обладает уникальными качествами, которые невозможно развить в каждом. Эта точка зрения на лидерство представлена в некоторых из рассмотренных здесь теорий.

В научном исследовании лидерства затрагиваются две методологические проблемы, о которых мы уже упоминали. Первая проблема касается использования качественных исследовательских методов, а вторая — уровней анализа. Лоу и Гарднер (Lowe & Gardner, 2000) сделали обзор исследований лидерства, проведенных за последнее десятилетие. В отличие от многих других областей исследований в И/О психологии в области исследования лидерства применение качественных методов довольно распространено. По оценкам авторов, примерно в трети всех исследований лидерства, проведенных за последние 10 лет, использовались качественные методы. Кроме того, для исследований лидерства характерно использование разных уровней анализа. Исследования лидерства могут включать характеристики лидеров, характеристики группы последователей, ситуации, в которой осуществляется лидерство, а также взаимодействие этих факторов (например, определенные типы лидеров в определенного рода ситуациях). Лоу и Гарднер утверждают, что в исследованиях лидерства присутствуют все эти уровни анализа.

Лидерство интересно и теоретикам И/О психологии, и практикам. Фактически лидерство является одной из наиболее плодотворных областей их взаимодействия; обе стороны предлагают множество идей. Выявление и развитие лидеров — одна из актуальных задач современной индустрии. Многие компании обучают свой персонал высшего уровня специальным навыкам (межличностных отношений, принятия решений, планирования), которые непосредственно влияют на успешность в роли лидера. В Гринсборо (штат Северная Каролина) действует организация «Центр креативного лидерства» (*Center for Creative Leadership*), в задачи которой входит развитие лидерских способностей ключевых кадровых фигур через обучение. Неудивительно, что армию также интересует проблема лидерства. Она финансирует разнообразные исследовательские проекты, способные расширить наши представления по этому вопросу. В целом в результате этого взаимопроникновения интересов теоретическая и практическая сторона проблемы лидерства находятся в равновесии.

Основные темы в исследовании лидерства

Поскольку лидерство многогранно, исследователи сосредоточиваются на отдельных сферах. Далее будут представлены шесть основных категорий исследования.

Должностная власть

Некоторые исследователи рассматривают лидерство как реализацию *должностной власти*: чем выше должность в организационной иерархии, тем большей властью обладает занимающий ее работник. В контексте лидерства нас больше всего интересует легитимная власть, т. е. формальная власть, приписываемая той или иной должности. Должностная власть президента компании превосходит должностную

власть менеджера; в свою очередь, менеджер обладает большей властью, чем секретарь. Рассмотрение лидерства с точки зрения должностной власти подразумевает отделение личности от роли. Индивидуальным особенностям уделяется мало внимания; центральное место занимает использование должностной власти. Специалисты используют такие термины, как «власть президентства» и «административное влияние», которые в действительности не связаны с людьми, занимающими соответствующие должности. Иногда история показывает, что лидеры не смогли использовать всю власть, которую предоставляла им их позиция. Некоторые лидеры, напротив, пытаются выйти за рамки полномочий, предписываемых их позиции. В некоторых государствах лидеры приходят к власти путем военных или политических переворотов. Согласно этой точке зрения, лидерство связано с положением в организации и основано на понятии власти.

Из общего количества исследований лидерства исследования посвященные должностной власти составляют сравнительно незначительную часть. Многие И/О психологи затрудняются отделять лидерство само по себе от характеристик людей, занимающих лидерские позиции. Однако исследования, посвященные должностной власти, свидетельствуют о том, что некоторые аспекты лидерства выходят за рамки индивидуальных различий.

Лидер

Характеристики отдельных лидеров — один из наиболее исследованных аспектов лидерства. Большинство теорий лидерства основано на попытке понять различия в личностных особенностях и поведении лидеров. Эта позиция противоположна подходу, акцентирующему основное внимание на должностной власти, когда индивидуальные различия минимизируются. В большинстве ранних исследований лидерства рассматривались демографические и личностные переменные. В других исследованиях основное внимание уделялось тому, какое поведение демонстрирует лидер вне зависимости от его силы или слабости и как это поведение влияет на образ мыслей окружающих. Фразы типа «Сильный лидер излучает уверенность» и «Слабый лидер нерешителен» отражают суждения представителей школы, в которой подчеркивается важность лидера в лидерском процессе. Проводятся исследования и по отбору людей на лидерские позиции; в некоторых исследованиях осуществляется попытка обучения людей с целью развития у них лидерских навыков. Особое значение придается характеристикам лидера или его поведению и их влиянию на других. Это классический подход в И/О психологии, наиболее популярный в исследовательской литературе, посвященной лидерству.

Ведомые

Другая сфера интереса — характеристики тех, кто следует за лидером, или ведомых. Это смещение акцента, представленного в предыдущем подходе, в том смысле, что лидерство понимается скорее с точки зрения тех, кого ведут, чем с точки зрения того, кто ведет. Жизненные наблюдения показывают, что с одними людьми лидерам работать легче, чем с другими. Военным лидерам давно известно, что некоторые группы новобранцев более восприимчивы, сплоченны или продуктивны. Преподаватели замечают различия между своими учениками. Руководители, занима-

ющиеся обучением работников на производстве, обнаруживают отличия между разными группами учащихся. Таким образом, у нас есть доказательства того, что в разных группах успешность лидера неодинакова. Мы можем назвать этот класс исследований исследованиями «последователей».

В качестве примера рассмотрим преподавателя естественных наук в колледже. Учебный материал может оставаться практически неизменным, но поведение преподавателя будет изменяться вместе со сменой студентов. В один год у преподавателя может быть группа одаренных, мотивированных студентов, которые быстро усваивают материал. В свою очередь, преподаватель может предлагать им более трудные темы, лабораторные эксперименты и исследования на местности. В следующем году может подобраться группа студентов, с трудом усваивающих материал. Преподавателю придется обучать их в более медленном темпе, использовать больше примеров и проводить больше консультаций. К другим переменным можно отнести количество учащихся в группе, дисциплинарные проблемы и общую подготовку студентов. Таким образом, характеристики ведомых (студентов), например интеллект, мотивация, число в группе, гармоничность межличностных отношений и общая подготовка, будут рассматриваться как факторы, влияющие на поведение лидера (преподавателя).

Процесс влияния

Некоторые исследователи считают целесообразным сосредоточиваться не на лидере или ведомых, а на отношениях или связи между этими двумя сторонами, особенно на их взаимном влиянии. В центре внимания исследователей находится динамика этих отношений, хотя также рассматриваются характеристики лидеров и ведомых. В целом то, что лидеры «делают» с группой, так это оказывают влияние на ее членов, заставляя их двигаться к определенной цели. В исследованиях, посвященных процессу влияния, анализируется процесс его осуществления.

Понятие «влияние» подразумевает, что действия одного человека отражаются на действиях другого человека. Существует несколько способов влияния, в том числе принуждение, манипулирование, авторитет и убеждение. *Принуждение* предполагает изменение поведения силовыми методами. *Манипулирование* — это намеренно искаженное представление реальности. Человеку позволяют видеть лишь то, что вызовет необходимую реакцию. Люди, обладающие *авторитетом*, апеллируют к общему решению, предоставляющему им право оказывать влияние. *Убеждение* означает такое представление суждений, когда воспринимающие их соглашаются с их ценностью. Исследователи изучают, как эти способы влияния используются в отношениях между лидером и ведомыми. Например, Грин и Шрисхайм (Greene & Schriesheim, 1980) изучили два вида лидерского поведения: инструментальное и поддерживающее. При *инструментальном* лидерстве лидер разъясняет группе ее цели. *Поддерживающий* лидер благожелателен и уважительно относится к чужим потребностям. Грин и Шрисхайм классифицируют рабочие группы по их размеру. Результаты свидетельствуют о том, что на относительно небольшие группы наибольшее влияние оказывает поддерживающий лидер, а инструментальное лидерство лучше всего работает в больших группах (вероятно, потому что оно привносит в группу упорядоченность и структурированность).

Ситуация

В исследованиях, посвященных лидерству, уделяется внимание и ситуации, или контексту, в которых имеют место отношения лидера и ведомых. Ситуация может существенно отразиться на поведении, которое будет демонстрировать лидер, чтобы добиться эффективности. Представьте себе лидера отряда бойскаутов, супервизора рабочей бригады на производстве и тюремного надзирателя. Они сталкиваются с разными ситуациями в своей работе. При исследовании ситуационных факторов ученые пытаются выявить различия между контекстами и их влияние на поведение лидера.

Контекст, в котором осуществляется лидерство, влияет на поведение лидера. Например, Грин и Небекер (Green & Nebeker, 1977) изучили два вида ситуаций лидерства: одну благоприятную и одну неблагоприятную. В благоприятной ситуации лидеры делали акцент на межличностных отношениях и были благожелательны к членам группы. Однако в неблагоприятной ситуации лидеры больше ориентировались на задачу и были более обеспокоены достижением цели, а не межличностными отношениями. Грин и Небекер смогли продемонстрировать, что различные ситуации провоцируют разные стили лидерского поведения.

Появление лидера/Эффективность лидера

Последняя из рассматриваемых здесь категорий — появление/эффективность лидера. Некоторых исследователей интересуют факторы, обусловливающие появление лидера в группе. Процесс появления лидера может быть либо формальным (т. е. человека назначают лидером), либо неформальным (т. е. человек проявляет себя как лидер группы, не будучи формально назначенным). Исследователи анализируют такие характеристики, как возраст, пол, внешний вид лидера, либо рассматривают вербальное и невербальное поведение, связанное с последующим появлением лидера. Интерес также представляют характеристики группы, из которой выделяется лидер. Например, в одном из исследований (Goktepe & Schneider, 1989) сообщают об отсутствии различий в соотношении мужчин и женщин, проявляющих себя как лидеры. Однако члены группы с маскулинными гендерно-ролевыми характеристиками становились лидерами значительно чаще, чем члены группы с феминииными гендерно-ролевыми характеристиками. Иными словами, в центре внимания исследований этого направления стоит процесс, в результате которого одного из членов группы начинают рассматривать как лидера.

В исследованиях, посвященных эффективности лидера, основное внимание уделяется успешности выполнения лидером своих функций. В этом направлении интерес представляют характеристики лидера (или группы), связанные с оценками его качеств, а также критерии эффективных лидеров. В первом случае эффективного лидера можно определить как обладателя определенных характеристик, например красноречия, восприимчивости, решительности и т. д. Во втором случае эффективное лидерство рассматривается как успешное выполнение задач (т. е. эффективный лидер доводит до конца начатые дела) или принятие со стороны членов группы (т. е. эффективный лидер пользуется поддержкой группы). В одном из исследований (Taggar, Hackett, & Saha, 1999) было обнаружено, что лица, проявившие себя как лидеры, обладают в пер-

вую очередь высоким уровнем общих умственных способностей, а также выраженными чертами сознательности, экстраверсии и эмоциональной стабильности по модели «Большой пятерки». Проблема появления и принятия лидера уже давно привлекает внимание индустриальных/организационныхпсихологов.

Обзор

Исследователи лидерства обычно не ограничивают сферу своих теоретических и экспериментальных изысканий одной из перечисленных выше шести областей. Исследователь, занимающийся процессами влияния, может также анализировать то, в каких ситуациях попытки влияния на других людей оказываются наиболее успешными. Интерес к личностным особенностям лидера может также включать интерес к особенностям ведомых. Моя цель при описании различных аспектов лидерства состоит в том, чтобы осветить основные категории и определить различные единицы анализа, используемые при исследовании лидерства, осознавая при этом, что данные аспекты не являются взаимоисключающими. В табл. 13.1 обобщаются шесть основных областей исследования и перечисляются темы и вопросы, представляющие наибольший интерес для каждой из областей.

Таблица 13.1

Основные темы в исследованиях лидерства и связанные с ними проблемы

Тема исследования	Единица анализа	Исследуемые переменные	Изучаемые вопросы
Должностная власть	Организационные роли и должности	Тактика влияния; использование власти	В каких условиях организации прибегают к попыткам жесткого влияния?
Лидер	Отдельные лидеры	Личностные характеристики; поведение лидера	Какие черты и действия отличают эффективных лидеров от неэффективных?
Ведомые	Рабочие группы и подчиненные	Размер группы; опыт подчиненных	Каковы особенности подчиненных, нуждающихся в жестком контроле?
Процесс влияния	Взаимодействие между руководством и подчиненными	Восприимчивость к влиянию; характер попыток оказать влияние	В каких условиях лидеры наиболее восприимчивы к попыткам подчиненных оказать на них влияние?
Ситуация	Условия или контекст, в котором осуществляется лидерство	Влияние ситуации на поведение лидера; факторы, определяющие благоприятные ситуации	Как различные ситуации изменяют поведение?
Появление лидера/ Эффективность лидера	Индивид и/или группы	Групповая динамика и индивидуальные характеристики	Как человека начинают воспринимать лидером?

Теоретические подходы к лидерству

Существует несколько теоретических подходов к объяснению феномена лидерства. Эти направления будут рассмотрены с точки зрения их основных положений, а также их вклада в исследование лидерства. В своем блестящем обзоре исследований лидерства Юкл и Ван Флит (Yukl & Van Fleet, 1992) дают подробное описание этих подходов и обсуждают связанные с ними вопросы.

Характерологический подход

При **характерологическом подходе**[1] делается акцент на личных атрибутах лидера. В первых теориях лидерства успешность лидеров объяснялась в основном обладанием абстрактными способностями, такими как энергичность, интуиция, прозорливость. По некоторым чертам были выявлены определенные различия между лидерами и нелидерами, однако по большей части в исследованиях отношений между чертами и лидерским успехом не обнаруживалось какого-то универсального набора черт, необходимых для успеха.

Развитие теорий черт привело к переходу от сосредоточения на абстрактных личностных качествах к сосредоточению на специфических атрибутах, которые можно непосредственно связать с поведением, необходимым для эффективного лидерства в определенной ситуации. При этом, более узконаправленном, подходе было обнаружено, что некоторые черты повышают вероятность успеха в роли лидера, хотя ни одна из этих черт не гарантирует успеха (Kirkpatrick & Locke, 1991). Относительная значимость разных черт для эффективности лидера частично зависит от ситуации лидерства.

К качествам, связанным с успешным лидерством, можно отнести высокий уровень энергичности, устойчивость к стрессу, эмоциональную зрелость, честность и уверенность в себе. *Высокий уровень энергичности* и *устойчивость к стрессу* помогают человеку справляться с быстрым темпом работы и высокими нагрузками на большинстве лидерских позиций, с частыми ролевыми конфликтами и необходимостью принимать важные решения при недостатке информации. Лидерам с высоким уровнем эмоциональной зрелости и честности легче поддерживать отношения сотрудничества с подчиненными, с людьми равными или выше по рангу. *Эмоциональная зрелость* означает, что лидер не эгоцентричен, хорошо себя контролирует, эмоционально стабилен и не склонен к защитным реакциям. *Честность* отражает соответствие поведения декларируемым ценностям, искренность и надежность. *Уверенность в себе* делает лидера более настойчивым в достижении трудных целей, несмотря на возникающие проблемы и препятствия. Джадж и Боно (Judge & Bono, 2000) отмечают, что такие личностные факторы, как экстраверсия и дружелюбие, также связаны с успехом в роли лидера.

Еще одним из аспектов личности, связанных с эффективностью лидера, является мотивация. В классическом исследовании Мак-Клелланда с коллегами (например, McClelland & Boyatzis, 1982) было выделено три лидерских мотива: потребность во власти, потребности в достижении и потребности в аффилиации.

---

[1] Другое название — теории черт. — *Примеч. науч. ред.*

Человеку с выраженной потребностью во *власти* доставляет удовольствие влияние на людей и события; он стремится занимать влиятельные должности. Человеку с выраженной потребностью в *достижении* нравится добиваться трудных целей или выполнять трудные задачи, он предпочитает умеренный риск и более амбициозен в смысле карьерного успеха. Человек с выраженной потребностью в *аффилиации* получает удовольствие от социальной деятельности, он стремится к тесным, покровительственным отношениям с другими людьми. Аналогичные результаты были получены и в исследовании, посвященном менеджерской мотивации (Berman & Miner, 1985). В других исследованиях было обнаружено, что лидеры часто обладают выраженной потребностью во власти и в достижении, но менее выраженной потребностью в аффилиации.

В близком к описанному выше направлению исследования основное внимание уделяется навыкам лидера в противовес обладанию определенными личностными качествами. При этом считается, что навыки необходимы для реализации соответствующих личностных качеств в лидерских ролях. Выделяются три основные категории навыков: специальные, концептуальные и межличностные. *Специальные навыки* включают знание трудовых операций; процедур и оборудования; рынков, клиентов и конкурентов. К *концептуальным навыкам* относятся способность анализировать сложные события и улавливать тенденции, распознавать изменения и идентифицировать проблемы. *Межличностные навыки* связаны с пониманием межличностных и групповых процессов, способностью поддерживать отношения сотрудничества, а также со способностью убеждать. В целом исследования подтверждают вывод о том, что для большинства лидерских позиций необходимы специальные, концептуальные и межличностные навыки. Но относительная значимость большинства специфических навыков, вероятно, зависит от ситуации.

Характерологический подход господствовал на начальном этапе исследования лидерства, затем на какое-то время утратил свои позиции и лишь недавно вернул доверие благодаря последним достижениям в области оценки личности. Теория черт позволяет объяснить, почему люди стремятся занять лидерские позиции и почему, заняв эти позиции, они ведут себя определенным образом. Сейчас очевидно, что некоторые личностные качества и навыки повышают вероятность лидерского успеха, хотя и не гарантируют его. Несмотря на этот прогресс, практическая ценность характерологического подхода к пониманию лидерства ограничена неопределенностью природы черт личности. Черты личности взаимодействуют с ситуационными требованиями и ограничениями, что влияет на поведение лидера, а это поведение взаимодействует с другими ситуационными переменными, что влияет на групповой процесс, который в свою очередь отражается на результативности группы. Поэтому, не изучив, как черты личности проявляются в реальном поведении лидера, мы не сможем понять, как они влияют на мотивацию подчиненных или групповую результативность.

Поведенческий подход

При **поведенческом подходе** основное внимание уделяется непосредственно действиям лидера на работе, а также связи этих действий с эффективностью лидерства. Существует два основных направления поведенческих исследований: 1) клас-

сификация стилей лидерского поведения; 2) идентификация действий, связанных с критериями лидерской эффективности.

Основной вопрос в поведенческих исследованиях касается классификации стилей лидерского поведения, позволяющей проводить исследования и разрабатывать теории лидерской эффективности. В исследованиях, проводившихся в 50-е гг. XX в. в Университете штата Огайо, была осуществлена попытка выявить и оценить релевантные аспекты лидерского поведения с помощью опросника, заполняемого их подчиненными. Результаты показали, что подчиненные воспринимают поведение своих лидеров преимущественно с точки зрения двух независимых категорий. Первая имеет отношение к поведению, ориентированному на задачу (*инициирование структуры*), а вторая — к поведению, ориентированному на людей (*уважение*). Опросник, разработанный в результате этих исследований — *Опросник описания лидерского поведения* (*Leader Behavior Description Questionnaire — LBDQ*), — стал поворотным пунктом в истории исследования лидерства. Выборочные утверждения из Опросника описания лидерского поведения представлены в табл. 13.2. Двухфакторная классификация поведения на поведение, ориентированное на задачу, и поведение, ориентированное на людей, послужила хорошей отправной точкой для концептуализации лидерского поведения, однако эти два параметра оказались в конечном счете слишком абстрактными для понимания того, как лидеры выполняют конкретные ролевые требования.

Последние достижения в области оценки лидерства с поведенческой точки зрения воплотились в *Опросник особенностей лидерского поведения* (*Leadership Practices Inventory*) (Kouzes & Posner, 1995). Для дальнейшего прогресса поведенческих исследований необходимо переключить внимание на более специфические аспекты поведения. Юкл, Уол и Лепсингер (Yukl, Wall, & Lepsinger, 1990) предложили обобщенную классификацию с 11 общими категориями поведения, применимыми к любому лидеру. Утверждается, что их относительная значимость зависит от ситуации, и в разных ситуациях они могут реализовываться по-разному. Эта классификация представлена на рис. 13.1, а основные задачи лидерского поведения перечислены в табл. 13.3.

Появляется все больше исследований, в которых анализируется связь между специфическими видами лидерского поведения и эффективностью лидера. Эти исследования свидетельствуют о том, что эффективность менеджера более тесно связана с конкретным поведением (например, разъяснением, мониторингом, решением проблем), чем с более общими параметрами, такими как инициирование структуры или уважение. Разъяснение — главный компонент инициирования структуры; целый ряд исследований посвящен использованию лидером разъяснения (например, когда лидер разъясняет обязанности, дает задания, инструктирует, определяет приоритеты, сроки и стандарты выполнения работы). Например, постановка конкретных трудных, но реалистичных целей является важным компонентом разъяснения. В литературе, посвященной мотивации, представлены обширные данные полевых экспериментов, свидетельствующие о том, что постановка целей дает лучшие результаты, чем инструкция «выполнять работу как можно лучше».

Таблица 13.2

Выборочные утверждения из Опросника описания лидерского поведения (*LBDQ*)

Структура	Уважение
1. Он составляет график выполнения работы	1. Он дружелюбен и доступен
2. Он подчеркивает необходимость выполнять работу в срок	2. Он делает так, что члены группы не испытывают напряжения, разговаривая с ним
3. Он сообщает членам группы о том, что от них ожидается	3. Он делает всякие мелочи, от которых членство в группе становится приятным

Как и характерологические, поведенческие исследования также тяготеют к поиску легких ответов на сложные вопросы. В большинстве исследований лидерской эффективности основное внимание уделяется отдельным действиям, а не тому, насколько эффективно лидеры используют различные паттерны специфических действий. Вполне вероятно, что между специфическими действиями существует сложное взаимодействие и что, не изучив это взаимодействие, невозможно понять сущность эффективности лидерства. Например, мониторинг помогает выявлять проблемы, но если после обнаружения этих проблем ничего не будет сделано для их разрешения, эффективность лидера не повысится. Делегирование вряд ли будет эффективным, если лидер не станет разъяснять подчиненным их новые обязанности, добиваться принятия ими этих обязанностей, надлежащим образом отслеживать успехи и предоставлять необходимые ресурсы.

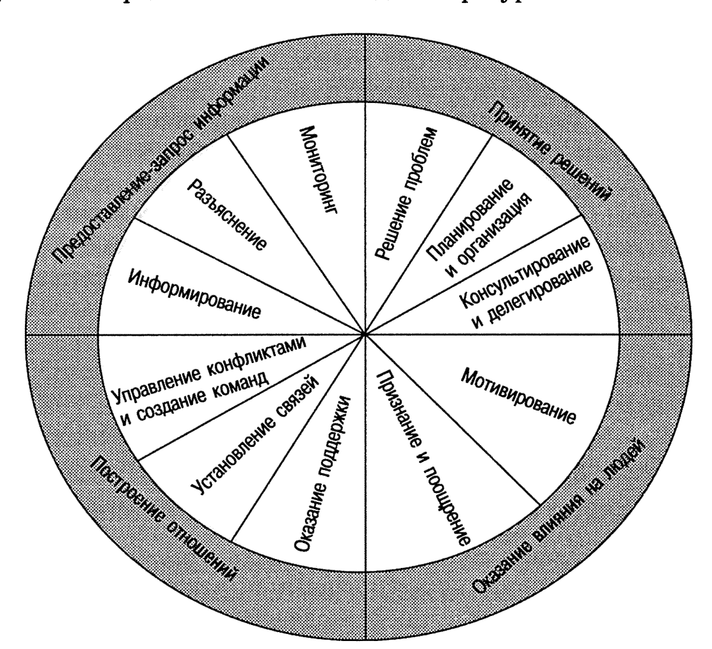


Рис. 13.1. Обобщенная классификация лидерского поведения.

Источник: Leadership in Organizations. 2nd ed. (p. 129), G. Yukl, 1989, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Таблица 13.3

Основные задачи лидерского поведения в обобщенной классификации

Поведение менеджера	Внутренний контекст	Внешний контекст
Установление связей (*Networking*)	Хорошие отношения с подчиненными	Хорошие отношения с равными, вышестоящими и чужими людьми
Оказание поддержки	Хорошие отношения с подчиненными, устойчивость к стрессу у подчиненных	Хорошие отношения с равными, вышестоящими и чужими людьми
Управление конфликтами и создание команд	Хорошие отношения с подчиненными, сплоченность группы, сотрудничество между подчиненными	Хорошие отношения с равными, вышестоящими и чужими людьми
Мотивирование	Старательность подчиненных	Сотрудничество и поддержка со стороны равных, вышестоящих и чужих людей
Признание и поощрение	Старательность подчиненных и ролевая четкость у подчиненных, хорошие отношения с подчиненными	Сотрудничество и поддержка со стороны равных, вышестоящих и чужих людей
Планирование и организация	Эффективность и координирование	Адаптация к среде, внешнее координирование
Решение проблем	Стабильность операций, эффективность и координирование	Адаптация к среде, внешнее координирование
Консультирование и делегирование	Качество решений, старательность подчиненных	Качество и реализация решений
Мониторинг	Выявление проблем, оценка успешности выполнения работы	Определение проблем и перспектив
Информирование	Качество решений, эффективность и координирование	Внешнее координирование, улучшение репутации
Разъяснение	Четкость ролей, эффективность и координирование	Внешнее координирование

Источник: Leadership in Organizations. 2nd ed., G. Yukl, 1989, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Изучение власти и влияния лидера стало следующим направлением в исследовании лидерства, поскольку возросло осознание важности их влияния на других людей для достижения целей.

Подход с точки зрения власти и влияния

При **подходе с точки зрения власти и влияния** власть, которой обладает лидер, важна не только для оказания влияния на подчиненных, но и для оказания влияния на равных, на лиц более высокого ранга и лиц, не входящих в организацию, таких как клиенты и поставщики. К основным вопросам, возникающим при исследовании власти, можно отнести идентификацию различных видов власти, понимание того, как объем

и вид лидерской власти связан с эффективностью лидерства, а также понимание того, как действия по оказанию влияния связаны с эффективным лидерством.

Власть и эффективность лидера. Попытки понять сущность власти обычно связаны с разграничением различных форм власти. Традиционную классификацию предложили Френч и Рейвен (French & Raven, 1960), которые выделили пять видов власти: власть вознаграждения, власть принуждения, легитимную власть, власть эксперта и референтную власть.

1. *Власть вознаграждения.* Это способность организации (или члена организации, исполняющего определенную роль) использовать позитивные стимулы, подкрепляющие желательное поведение. К таким стимулам можно отнести продвижение по службе, повышение зарплаты, отпуск, престижные рабочие поручения и т. д. Возможность поощрять работника определяется официальными полномочиями, которыми располагает вышестоящий.
2. *Власть принуждения.* Организация может наказывать работника за нежелательное поведение. Примерами могут служить увольнение, урезание заработной платы, взыскания, неприятные рабочие поручения. Возможность наказывать также определяется официальными санкциями.
3. *Легитимная власть.* Ее еще иногда называют *авторитетом.* Это означает, что работник считает законной власть организации над ним. Нормы и ожидания помогают определить степень легитимной власти. Когда начальник просит поработать сверхурочно, работник может считать это законным, если начальник обладает авторитетом. Но если о том же просит коллега, просьба может быть отклонена. Коллега не обладает легитимной властью, чтобы высказывать подобные просьбы, хотя человек может согласиться из дружбы.
4. *Власть эксперта.* Работник полагает, что какой-то другой человек обладает опытом и знаниями в определенной области и что ему, работнику, следует прислушиваться к мнению данного эксперта. Для решения проблем привлекают консультантов, поскольку их считают экспертами в определенных областях. Источником власти эксперта являются воспринимаемые опыт, знания, способности человека. Власть эксперта в организации официально не определена. Существуют также различия в воспринимаемых границах знаний и опыта. Одного работника могут считать экспертом в использовании оборудования; другие будут обращаться за его помощью для решения технических проблем. Однако его компетентность, по мнению окружающих, может не распространяться на другие области, например область межличностных отношений.
5. *Референтная власть.* Это самый абстрактный вид власти. Один работник может восхищаться другим, может стремиться походить на него и желать понравиться ему. Этот другой работник является референтом, тем, на кого первый работник ссылается, к кому он обращается. Источник референтной власти — личные качества референта. На эти качества могут влиять культурные факторы. Молодые люди обычно уважительно относятся к старшим, частично потому, что возраст сам по себе является личным качеством, способным вызывать уважение. Референтную власть могут генерировать и нормы. Работник может стремиться идентифицироваться с определенной группой и будет подстраиваться под ожидания этой группы.



В табл. 13.4 представлены пять источников власти и вероятные исходы ее применения в отношении подчиненных. Юкл (Yukl, 1994) отмечает, что успех попытки оказать влияние — это дело меры. Попытка оказать влияние может иметь три качественно различных исхода. *Приверженность* характеризует исход, при котором человек внутренне соглашается с просьбой другого человека и прилагает значительные усилия для того, чтобы выполнить эту просьбу эффективно. *Согласие* характеризует исход, при котором человек готов делать то, о чем его просят, но не проявляет большого энтузиазма и прилагает минимум усилий. *Сопротивление* представляет собой исход, при котором человек настроен против просьбы, а не просто безразличен к ней, он активно пытается избежать ее выполнения.

Таблица 13.4

Источники лидерской власти над подчиненными и вероятные исходы

Источники лидерского влияния	Исход		
	Приверженность	**Согласие**	**Сопротивление**
Референтная власть	Вероятна, если просьба воспринимается как важная для лидера	Возможно, если просьба воспринимается как неважная для лидера	Возможно, если просьба связана с тем, что может причинить вред лидеру
Власть эксперта	Вероятна, если просьба убедительна, а подчиненный и лидер имеют общую цель	Возможно, если просьба убедительна, но подчиненный безразличен к поставленным целям	Возможно, если поведение лидера высокомерно и оскорбительно или подчиненный имеет противоположные цели
Легитимная власть	Возможна, если просьба вежлива и уместна	Вероятно, если просьба или распоряжение воспринимаются как обоснованные	Возможно, если требования предъявляются в бесцеремонной форме или просьба оказывается неуместной
Власть вознаграждения	Возможна, если используется деликатно и лично	Вероятно, если используется механистично и безлично	Возможно, если используется бесцеремонно и манипулятивно
Власть принуждения	Практически невозможна	Возможно, если предлагается помощь и исключается наказание	Вероятно, если используется в грубой или манипулятивной форме

Источник: Leadership in Organizations. 2nd ed., G. Yukl, 1989, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Исследования, посвященные легитимной власти, свидетельствуют о том, что это обычный способ оказания влияния по рутинным вопросам в формальных организациях (Yukl & Falbe, 1991). В исследованиях, посвященных позитивному вознаграждению поведения, обнаруживается, что оно оказывает благотворное действие на удовлетворенность подчиненных. Наказание, основанное на власти принуждения, можно использовать для влияния на поведение лиц, которые ставят под угрозу миссию организации или легитимный авторитет лидера. Референтная власть и власть эксперта используются для обеспечения выполнения нерутинных распоряжений и мотивируют приверженность задачам, требующим приложения значительных усилий, инициативности и настойчивости.

Некоторые исследователи полагают, что форма реализации власти в значительной мере определяет то, будет ли ее результатом воодушевленная приверженность, пассивное согласие или упорное сопротивление. Эффективные лидеры деликатно используют комбинации различных видов власти, так что это минимизирует статусные различия и не наносит ущерба самооценке подчиненных. И напротив, лидеры, реализующие власть бесцеремонно и манипулятивно, обычно провоцируют сопротивление.

Организации различаются по тому, в какой мере в них используются различные виды власти. Авторитарные менеджеры прибегают главным образом к власти вознаграждения и принуждения. Демократичные менеджеры используют главным образом власть эксперта и референтную власть. Военные используют в основном легитимную власть, связанную с рангом. В одном из исследований (Stahelski, Frost, & Patch, 1989) отмечают, что директора университетов используют референтную власть и власть эксперта в большей мере, чем легитимную власть или власть вознаграждения и принуждения.

Рэджинс и Сандстром (Ragins & Sundstrom, 1989) проанализировали гендерные различия в использовании власти в организациях. Они делают вывод о том, что власть возрастает постепенно по мере аккумуляции различных ресурсов в ходе карьерного продвижения. Женщины на пути к власти сталкиваются со множеством препятствий и барьеров. Мужчины же на пути к власти сталкиваются с меньшим количеством препятствий, обусловленных своим полом, и в действительности имеют доступ к ресурсам, недоступным их коллегам женщинам.

Теория обмена между лидером и членами группы. Грейн с коллегами (например, Dansereau, Graen & Haga, 1975) предложили теорию лидерства, основанного на взаимном влиянии, — **теорию обмена между лидером и членами группы** (*Leader—Member Exchange theory — LMX*). В этой теории утверждается, что лидеры дифференцируют своих подчиненных с точки зрения: 1) их компетентности и навыков; 2) степени доверия, которое им можно оказывать (особенно при отсутствии контроля со стороны лидера); 3) их мотивации к приобретению большей ответственности в организационном подразделении. Подчиненные, обладающие этими атрибутами, становятся членами *внутренней группы* (*in-group*), как называет их Грейн. Члены внутренней группы выходят за рамки своих формальных профессиональных обязанностей и берут на себя ответственность за выполнение задач, которые играют решающую роль в успехе рабочей группы. Их лидеры в свою очередь

уделяют им больше внимания и оказывают большую поддержку. Подчиненные, не обладающие этими атрибутами, называются *внешней группой (out-group)*; они выполняют в основном рутинные, повседневные задачи и имеют со своим лидером более формальные отношения. Лидеры влияют на членов внешней группы, используя формальный авторитет, однако в отношении членов внутренней группы это не обязательно. Таким образом, лидеры и подчиненные используют разные виды и разную степень влияния в зависимости от того, находятся подчиненные во внутренней или во внешней группе. Лиден, Спарроу и Вейн (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997) формулируют эту мысль так: «Проще говоря, ожидается, что члены группы, получающие от лидера больше информации и поддержки, участвующие в выполнении трудных и ответственных задач, будут относиться к работе и вести себя более позитивно, чем члены группы, чья поддержка ограничивается лишь тем, что предусмотрено трудовым договором» (p. 60).

Проанализировав теорию обмена между лидером и членами группы, Динеш и Лиден (Dienesch & Liden, 1986) делают вывод о том, что «обмен» между вышестоящими и подчиненными имеет три психологические основы. *Личный вклад* связан с восприятием объема, направления и качества трудовой деятельности, осуществляемой каждым членом группы для достижения общих с лидером целей. *Лояльность* — это публичное выражение поддержки целей и личности другого члена группы. *Аффект* — это степень симпатии членов группы друг к другу. Авторы называют эти три параметра «валютой, подлежащей обмену» в парах членов группы. Недавно Лиден и Маслайн (Liden & Maslyn, 1998) выделили четвертый параметр обмена — уровень *профессионального уважения* сторон друг к другу.

В модифицированной теории обмена между лидером и членами группы развитие отношений в паре «лидер — подчиненный» описывается с точки зрения *модели жизненного цикла*, имеющего три стадии (Graen & Scandura, 1987). Отношения начинаются с исходной фазы проверки, на которой лидер и подчиненный оценивают мотивы, установки и потенциальные ресурсы друг друга; изменения в роли подчиненного производятся через ряд взаимно подкрепляющих поведенческих циклов. Если отношения переходят на вторую стадию, условия обмена уточняются, возникает взаимное доверие, лояльность и уважение. Некоторые отношения обмена переходят на третью стадию (стадию зрелости), на которой обмен, основанный на личном интересе, трансформируется в общую преданность миссии и целям организации. По результатам метаанализа теории обмена между лидером и членами группы, Герстнер и Дей (Gerstner & Day, 1997) делают вывод о том, что отношения работника с непосредственным начальником — это «призма, сквозь которую рассматривается весь трудовой опыт» (p. 840). Эти отношения не сводятся к отношениям «лидер — подчиненный». Учитывая распространенность рабочих команд, теория обмена между лидером и членами группы была расширена, и теперь в ней отражены аспекты обмена между командой и членами группы (*team-member exchange — TMX*) (Liden, Wayne & Sparrowe, 2000).

Однако в теории обмена между лидером и членами группы не уточняется, насколько желательно жесткое разграничение на внутренние и внешние группы. Резко дифференцированная внутренняя группа может создать ощущение неприятия и препятствовать командной идентификации у подчиненных, не входящих во внут-

реннюю группу (Yukl, 1989b). Вероятно, эффективные лидеры устанавливают особые отношения обмена со всеми подчиненными, а не только с несколькими фаворитами. Лидер может использовать некоторые аспекты особого обмена, например делегирование ответственности и административных функций нескольким подчиненным при сохранении отношений взаимного доверия, поддержки, уважения и лояльности с остальными подчиненными. Нет никакой необходимости относиться ко всем подчиненным одинаково, но каждый должен чувствовать, что он — важный и уважаемый член команды, а не «гражданин второго сорта».

Тактика влияния. Звеном, соединяющим подход с точки зрения власти, и поведенческий подход, является исследование тактики влияния. Выбор тактики влияния в определенной степени зависит от статуса того, на кого направлено это влияния, а также от его цели. Типичные тактики влияния перечислены и определены в табл. 13.5.

Таблица 13.5

Определения тактик влияния

Рациональное убеждение	Влияющий использует логические аргументы и фактические доказательства, чтобы убедить в том, что предложение или просьба оправдана и, скорее всего, приведет к достижению поставленной цели
Воодушевление	Влияющий высказывает просьбу или делает предложение, которое вызывает энтузиазм, поскольку затрагивает ценности, идеалы и устремления человека, на которого оказывается влияние, или усиливает его уверенность в себе
Консультация	Влияющий предлагает второму лицу участвовать в разработке стратегии, планировании деятельности или изменений, в отношении которых необходимы его поддержка и помощь, либо влияющий выражает готовность изменить предложение, чтобы учесть пожелания второго лица
Попытка расположить к себе	Влияющий использует похвалу, лесть, дружелюбное поведение или помощь, чтобы создать у второго лица хорошее настроение или расположить к себе, прежде чем высказать просьбу
Апеллирование к личности	Прося о чем-либо, влияющий апеллирует к чувству лояльности и дружбе
Обмен	Влияющий предлагает обмен любезностями, выражает готовность позже отплатить услугой или обещает поделиться полученным вознаграждением, если второе лицо поможет выполнить некую задачу
Создание коалиции	Влияющий заручается поддержкой людей, чтобы убедить второе лицо сделать что-то, либо использует поддержку других людей как основание для того, чтобы второе лицо согласилось с чем-либо
Узаконивание	Влияющий старается доказать законность своей просьбы, заявляя о своем полномочии или праве требовать выполнения этой просьбы, либо доказывая, что она соответствует организационной политике, ролям, практике или традициям
Давление	Влияющий использует требования, угрозы, частые проверки или настойчивые напоминания, чтобы заставить второе лицо сделать то, чего хочет влияющий

Источник: Leadership in Organizations. 3rd ed., G. Yukl, 1994, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Например, давление используется при попытке оказать влияние на работника, стоящего ниже рангом, а не на равного или вышестоящего. Такие тактики, как попытка расположить к себе, рациональное убеждение и апеллирование к личности, чаще всего используют при первой попытке оказать влияние, тогда как тактика давления, обмена и создания коалиции обычно используется при повторной попытке оказать влияние после столкновения с сопротивлением (Yukl & Tracey, 1992).

Одни тактики более эффективны, чем другие, для достижения приверженности, хотя результат любой попытки оказать влияние частично зависит от конкретной ситуации, отношения между влияющим и тем, на кого оказывают влияние, от власти, которой обладает влияющий, а также от воспринимаемой законности и обоснованности просьбы влияющего. Юкл и Трейси (Yukl & Tracey, 1992) отмечают, что наиболее эффективными тактиками для достижения приверженности являются рациональное убеждение, консультация и воодушевление; наименее эффективными тактиками являются давление, создание коалиции и узаконивание.

В завершение следует отметить, что влияние — это фундаментальное понятие в теории лидерства. А подход с точки зрения власти и влияния предлагает уникальное видение проблемы появления и эффективности лидерства. Тем не менее концептуализация власти остается несколько нечеткой, поскольку власть можно понимать и как потенциал влияния, и как реализованное влияние. То есть власть можно рассматривать и как влияние на установки и поведение людей, и как влияние на события. Нам необходимо больше информации о том, как власть изменяется с течением времени в результате ее правильного или неправильного использования лидером.

Ситуационный подход

При **ситуационном подходе** подчеркивается важность контекстуальных факторов, таких как авторитет и свобода действий лидера, характер работы, выполняемой подразделением лидера, установки подчиненных, а также характер внешней среды. Ситуационные исследования и теоретические изыскания можно разделить на два основных направления. В первом направлении поведение лидера рассматривается как зависимая переменная; исследователи пытаются определить, как ситуация влияет на поведение и насколько поведение лидера зависит от его позиции. Во втором направлении ставится задача определить опосредующую роль ситуационных факторов между аттитюдами (установками) лидера (например, чертами личности, поведением) и показателями его эффективности. Филдер (Fielder, 1996) подчеркивает необходимость интеграции ситуационных компонентов в эффективную программу обучения лидерству. Фидлер (Fiedler, 1964) был одним из первых теоретиков, высказавших идею о том, что ситуация, или контекст, оказывает значительное влияние на то, какой лидер достигнет успеха.

Теория «путь—цель». Согласно теории «путь—цель» (House, 1971), лидеры стимулируют деятельность подчиненных, демонстрируя поведение, которое заставляет последних поверить в то, что можно достичь ценных результатов, приложив серьезные усилия. Оптимальное соотношение разных типов лидерского поведения для повышения удовлетворенности и результативности подчиненных определяется такими аспектами ситуации, как характер задачи, условия труда, особенности подчиненных и т. д.

ЗАМЕТКИ 13.1

Участие как разделение власти

Один из стилей лидерства, выделенных в теории **«путь–цель»**, – это демократичное лидерство, которое предполагает, что подчиненным предоставляется возможность участвовать в процессе принятия решений. Индустриальные/организационные психологи испытывают значительные трудности в определении тех условий, при которых этот стиль эффективен. Успешность его использования зависит от множества факторов. Начнем с лидера. Некоторые люди предпочитают сохранять право принятия решения в рамках лидерской роли. По их мнению, как лидеры они более компетентны, чем подчиненные, так зачем же снижать качество решения, наделяя правом принимать решение других людей? Некоторые лидеры решают эту проблему, предоставляя своим подчиненным право принимать решения в малозначимых ситуациях, или, что называется, «бросают им кость».

Еще одна проблема – это подчиненные. Большинству из нас приятно, если при решении вопросов, касающихся нас лично, учитывается наше мнение, однако существуют значительные индивидуальные различия. Одним подчиненным нравится вдаваться в детали решений, другим – нет. Некоторым подчиненным вообще ненавистен процесс принятия каких бы то ни было решений. Если их обременяют ответственностью за принятие административных решений, они требуют повышения зарплаты и должности до уровня, который традиционно связан с этой ответственностью. Если начальник приглашает их принять участие в решение какого-либо вопроса, они про себя думают: «Это ваша работа, а не моя». Готовность участвовать в принятии решения также зависит от характера проблемы. При решении одних проблем привлечение работников оправданно, при решении других – нет.

Наконец, существуют кросс-культурные различия в отношении к демократичному лидерству. Одна ведущая американская компания открыла завод в Латинской Америке. Используя последние американские тенденции в области лидерства, руководители компании предложили местным работникам участвовать в принятии решений по широкому кругу трудовых вопросов. Вскоре уровень текучести кадров резко повысился. Исследовав причины текучести кадров, сотрудники компании с удивлением обнаружили, что всему виной их собственная практика управления. Работники воспринимали демократичный стиль руководства как свидетельство некомпетентности начальства в управлении заводом. По сути, работники говорили: «Мы рабочие, а не менеджеры. Если вы не знаете, как управлять заводом, откуда нам-то знать?» Эффективное использование демократичного стиля лидерства – более сложная проблема, чем можно было предположить. В теории «путь–цель» утверждается, что лидер должен уметь демонстрировать четыре разных стиля поведения, которые были определены в ходе предшествующих исследований, посвященных трудовому поведению.

1. *Директивный стиль.* Лидер дает конкретные распоряжения подчиненным в отношении того, как им следует выполнять свои функции. Лидер устанавливает стандарты выполнения работы и открыто заявляет об ожидаемой результативности.
2. *Поддерживающий стиль.* Лидер демонстрирует заинтересованность в благополучии подчиненных и оказывает им поддержку.
3. *Демократичный стиль.* Лидер предлагает подчиненным высказывать свои идеи и предложения, привлекает их к принятию решений, которые непосредственно связаны с их деятельностью (см. «Заметки 13.1»).
4. *Стиль, ориентирующий на достижения.* Лидер ставит трудные цели, подчеркивает успехи в работе, поощряет высокий уровень достижения целей.

Эффективные лидеры должны владеть всеми четырьмя стилями, поскольку они приводят к разным результатам. Но когда какой стиль использовать? Это зависит от двух типов ситуационных факторов. Одни связаны с особенностями подчиненных, другие — со средовыми факторами. Поведение лидера является мотивирующим в той мере, в какой он помогает подчиненным справляться с неопределенностью или фрустрацией. Какое влияние оказывает поведение лидера? Лидер может влиять на восприятие подчиненными своей работы: 1) устраняя препятствия на пути к целям; 2) поощряя достижение целей; 3) помогая подчиненным уяснять пути достижения необходимых целей. Таким образом, лидер помогает подчиненным делать то, что необходимо для получения желаемого вознаграждения.

Тем не менее теория **«путь—цель»** имеет ряд концептуальных ограничений. Основное внимание в ней уделяется мотивации подчиненных, которое, согласно теории, объясняет эффекты лидерства. При этом игнорируются другие объяснения, например влияние лидера на работу организации, уровень его ресурсов и навыков. Считается, что теория получила бы более убедительное эмпирическое подтверждение, если бы некоторые ключевые положения были сформулированы в отношении более четко определенного поведения, например разъяснения рабочих ролей, в противовес более широкому понятию инициирования структуры.

Трансформационное и харизматическое лидерство

Трансформационное лидерство — это процесс достижения значительных изменений в установках и представлениях членов организации и формирования приверженности значительным изменениям в целях и стратегиях организации. Трансформационное лидерство предполагает оказание лидером влияния на подчиненных, но эффектом этого влияния является расширение полномочий подчиненных, которые также становятся лидерами в процессе преобразования организации. Таким образом, трансформационное лидерство обычно рассматривается как коллективный процесс, предполагающие действия лидеров на разных уровнях и в разных подразделениях организации.

Харизматическое лидерство определяется более узко и имеет отношение к представлению последователей о том, что лидер обладает божественным даром, что он в своем роде уникален и грандиозен. Ведомые не только доверяют лидеру и уважают его, они делают из него идола, супергероя или святого (Bass, 1985). Признаками харизматического лидерства может служить вера последователей в правильность убеждений лидера, безусловное принятие лидера, любовь к нему и готовность подчиняться. Таким образом, при харизматическом лидерстве в центре внимания находится отдельный лидер, а не процесс лидерства, в котором могут участвовать несколько лидеров.

Трансформационное лидерство. Басс (Bass, 1998) определяет трансформационное лидерство с точки зрения влияния лидера на его последователей. Лидер трансформирует представления ведомых, заставляя их осознать важность и ценность результатов труда, активизируя их высшие потребности (в понимании Маслоу), а также заставляя их отвлечься от личных интересов ради интересов организации. В результате этого влияния ведомые начинают испытывать доверие и уважение

к лидеру и мотивацию к выполнению большего объема работы, чем они изначально собирались делать.

Трансформационные лидеры делают больше, чем просто условливаются или договариваются о чем-то со своими коллегами и ведомыми. Для достижения превосходных результатов они используют один или более из четырех компонентов трансформационного лидерства (Bass, 1998).

- *Идеализированное влияние.* Трансформационные лидеры ведут себя таким образом, что становятся ролевыми образцами для своих последователей. Лидерами восхищаются, их уважают, им доверяют. Ведомые идентифицируются с лидером и стараются ему подражать; они считают, что лидер обладает экстраординарными способностями, настойчивостью и решительностью.
- *Воодушевление.* Трансформационные лидеры ведут себя таким образом, что мотивируют и воодушевляют окружающих, представляя работу последователей значимой и трудной. Лидеры вдохновляют своих последователей, рисуя привлекательное будущее; они формулируют четкие ожидания, которым ведомые стремятся соответствовать.
- *Интеллектуальное стимулирование.* Трансформационные лидеры стимулируют своих последователей к новаторству и творчеству, ставя под сомнение существующие представления, по-иному формулируя проблемы, и находят новые подходы к старым ситуациям. Новые идеи и творческое решение проблем ожидаются и от ведомых, которые включены в процесс рассмотрения проблем и поиска решений.
- *Индивидуальный подход.* Трансформационный лидер уделяет особое внимание потребности каждого последователя в продвижении и развитии, действуя как учитель или наставник. Последователи и коллеги постепенно достигают все более высоких уровней. Лидер признает индивидуальные различия в потребностях и желаниях и своим поведением демонстрирует принятие этих различий.

Была разработана шкала лидерства — Многофакторный опросник лидерства (*Multifactor Leadership Questionnaire*), с помощью которого можно оценить перечисленные выше компоненты трансформационного лидерства. Исследования (например, Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1960) доказывают конструктную валидность этих компонентов и свидетельствуют о том, что трансформационное лидерство тесно связано с эффективностью организационного подразделения. В частности, компонент идеализированного влияния наиболее тесно связан с общей эффективностью. Басс (Bas, 1997) утверждает, что эти четыре компонента трансформационного лидерства выходят за пределы организации или государства и отражают «универсальность лидерства».

Харизматическое лидерство. Хауз (House, 1977) предлагает теорию, описывающую поведение харизматических лидеров, их отличия от других людей, а также условия, в которых их появление наиболее вероятно. Как уже отмечалось, в теории выделяются признаки харизматического лидерства, связанные с отношением последователей к лидеру и восприятием ими его. В теории также определяются качества

человека, повышающие вероятность того, что его будут воспринимать как харизматического лидера, в том числе выраженная потребность во власти, уверенность в себе и твердые убеждения. Для харизматического лидера характерно следующее поведение: 1) управление производимым впечатлением для поддержания веры последователей в лидера; 2) обеспечение преданности последователей путем создания привлекательного образа, определяющего задачу с точки зрения идеологических целей; 3) возложение надежд на последователей с целью прояснения ожиданий; 4) выражение уверенности в способности последователей укрепить свою уверенность в себе.

Харизматические лидеры считаются людьми, которые способны нарисовать перед своими последователями картину будущего, обещающего лучшую жизнь. Конгер и Канунго (Conger & Kanungo, 1987) полагают, что харизматических лидеров считают «героями», которые демонстрируют поведение, идущее вразрез с традицией, и заставляют людей принимать радикальные изменения, сторонниками которых они являются. Манц и Симс (Manz & Sims, 1991) добавляют, что подобных лидеров следует рассматривать и как создателей героев, что уделять внимание следует не только лидерам, но и достижениям их последователей. Хауз, Спендлер и Уойк (House, Spangler & Woycke, 1991) проанализировали личностные особенности и харизму президентов США и их эффективность как лидеров. Авторы заключают, что личностные особенности и харизма влияют на эффективность в роли президента. Гарднер и Аволио (Gardner & Avolio, 1998) отмечают эффективное использование харизматическими лидерами «инсценировок». Инсценировка предполагает внимание к созданию символов и манипулированию ими, включая внешний вид, антураж, «реквизит» и другие специально демонстрируемые вещи. Например, лидер может организовать выступление напротив здания, имеющего символическое значение для последователей (см. «Заметки 13.2»).

Йоргс, Вейс и Стрикланд (Yorges, Weiss & Strickland, 1999) считают, что лидеры, готовые испытать лишения за выражение своих взглядов, усиливают тем самым влияние на последователей, а лидеры, извлекающие личную выгоду, — ослабляют его. Результаты исследований подтверждают их гипотезу. Уолдман с соавторами (Waldman et al., 2001) обнаружили, что харизматические лидеры особенно эффективны в условиях значительной неопределенности ситуации, но неэффективны в условиях определенности. Результаты указывают и на то, что такие лидеры обеспечивают ощущение целенаправленности в организации, когда она в этом больше всего нуждается, т. е. когда у организации нет четкого пути следования. Но когда организация закрепляется в системе с высокой ситуационной предсказуемостью, эффективность харизматического лидера снижается.

Хоган, Раскин и Фаццини (Hogan, Raskin & Fazzini, 1990) предупреждают, что существует «темная сторона» харизматического лидерства. Поскольку харизматические лидеры обладают блестящими социальными навыками, нередко доходящими до уровня обворожительности, их легко полюбить. Однако иногда за маской очарования скрывается человек с выраженными проблемами адаптации. Лишь после провала в лидерской роли мы узнаем об их дезадаптации, которая умело скрывалась благодаря умению расположить к себе людей. Массер (Musser, 1987) описывает различия между позитивными и негативными харизматическими фигурами с точки зрения того, стремятся они увлечь своими идеологическими целями или собой

лично. Конгер (Conger, 19890) рассматривает следующие проблемы, которые могут создать негативные харизматические лидеры:

- Они инициируют грандиозные проекты, чтобы прославить свое имя, а эти проекты часто оказываются нереалистичными из-за завышенной самооценки лидера и его нежелания обращаться за советом к другим людям и прислушиваться к чужому мнению. Они игнорируют или отвергают доказательства того, что их план или стратегия сталкиваются с серьезными трудностями, и таким образом упускают шанс вовремя исправить ошибки и предотвратить катастрофу.
- Харизматические лидеры с готовностью тратят время на публичную деятельность с целью продвижения своей идеи, однако они неохотно занимаются руководством и содействием практической реализации этой идеи. Они склонны впадать в крайности, то предоставляя полную свободу, когда дела идут гладко, то осуществляя сверхконтроль, когда возникают проблемы.
- У харизматических лидеров нет компетентных приемников. Они стремятся иметь слабых и зависимых подчиненных и устраняют людей, обладающих лидерскими качествами потенциального преемника. Таким образом, после смерти или ухода лидера весьма вероятен кризис лидерства.

ЗАМЕТКИ 13.2

Использование лидерами «реквизита»

В современных исследованиях изучается использование лидерами определенного «реквизита» и «инсценировки» различных мероприятий с целью повышения эффективности коммуникации. Вот несколько примеров использования «реквизита» политическими лидерами США. Находясь на посту вице-президента США, Ричард Никсон был обвинен в недопустимом получении подарков от людей, желавших использовать его влиятельность в своих целях. Свою защитную речь по телевидению Никсон произносил, держа щенка коккер-спаниеля по имени Чекерс. Никсон заявил, что он вернул все подарки, кроме собаки, которая стала их семейным любимцем. Речь Никсона с собакой надолго запомнилась как «чекерская речь Никсона».

Будучи президентом, Дуайт Эзенхауэр как-то произносил по телевидению речь, в которой разъяснял свою философию лидерства. Камера была установлена над головой Эйзенхауэра и направлена на рабочий стол. Эйзенхауэр достал из кармана кусок веревки, а затем продемонстрировал: если тянуть за веревку, она будет двигаться за рукой, а если ее толкать впереди себя, то она не сдвинется с места. Проводя аналогию с народом, Эйзенхауэр показал, что он хочет повести народ к процветанию, а не толкать его сзади.

Эрл Бац, министр сельского хозяйства США при президенте Никсоне, должен был выступить перед Комитетом конгресса по поводу бюджета Министерства сельского хозяйства. Сидя перед членами комитета, Бац достал из бумажного пакета буханку хлеба в нарезке. Он начал складывать куски хлеба в стопки разных размеров, символически демонстрируя распределение сельскохозяйственного бюджета.

В приведенных выше примерах собака, кусок веревки и буханка хлеба использовались лидерами как реквизит для объяснения весьма сложных вопросов. О реквизите помнят даже после того, как забыто содержание речи. Данхэм и Фриман (Dunham & Freeman, 2000) полагают, что бизнес-лидерам следует научиться использовать некоторые приемы режиссеров, работающих в шоу-бизнесе, чтобы усилить свое влияние посредством «инсценировок».

В заключение отметим, что и в теории трансформационного лидерства, и в теории харизматического лидерства подчеркивается важность огромного влияния лидеров на своих последователей. В теории харизматического лидерства основное внимание уделяется качествам лидера, тогда как в теории трансформационного лидерства основное внимание направлено на процессы, посредством которых происходит преобразование или развитие рабочей группы.

Теория имплицитного лидерства

Согласно теориям лидерства, рассмотренным выше, лидерство — это нечто явное, а различные теории — лишь разные способы объяснения его сути. Совершенно иная точка зрения заключается в том, что лидерство существует только в сознании человека, обычно ведомого. Вполне может быть, что «лидерство» — это просто ярлык, который мы наклеиваем на некие результаты; т. е. мы наблюдаем некие условия и события и делаем вывод о возникновении или существовании лидерства. В **теории имплицитного лидерства** лидерство рассматривается как субъективно воспринимаемый, а не объективный конструкт. Теорию имплицитного лидерства также называют *атрибутивной теорией лидерства* или *теорией переработки социальной информации.*

Лорд с соавторами внесли наибольший вклад в это направление. Они (Lord, Foti & Phillips, 1982) делают вывод о том, что у каждого человека есть некие концепции — прообразы лидеров (т. е. представления о том, каким должен быть лидер), и в соответствии с этими концепциями он оценивает реальных лидеров. Действия и поведение людей, которых считают «хорошими» лидерами, обычно согласуется с нашей концепцией. Таким образом, «эффективность» лидерства определяется не объективно, а через оправдание ожиданий. Филипс и Лорд (Phillis & Lord, 1981) обнаружили, что у людей формируется общее впечатление об эффективности лидера, которое затем используется для описания конкретных параметров поведения лидера. Таким образом, человек уверенно оценивает поведение, которое не мог наблюдать, точно так же как человек, совершающий ошибку оценивания, обусловленную гало-эффектом. Мейндл и Эрлич (Meindl & Ehrlich, 1987) обсуждают то, что они называют «романтикой лидерства», вне связи с оценками успешности функционирования организации. В их исследовании испытуемые давали более высокие оценки результатам, приписываемым действию лидерских факторов, чем тем же результатам, когда они объяснялись факторами, не относящимися к лидерству. Авторы делают вывод о том, что лидерство воспринимается людьми как нечто героическое, необычное. Они считают: лидерство может иметь символическое значение, заставляя людей верить в то, что судьба организации — в хороших руках. Таким образом, авторы утверждают, что роль лидерства в успехе организации не так велика, как мы порой считаем, но «лидерство» имеет символическое значение, обеспечивая поддержку подчиненных, которая в свою очередь может повысить организационную эффективность.

Теория имплицитного лидерства затрудняет оценку лидерства с помощью опросников, таких как Опросник описания лидерского поведения. Нам неизвестно, измеряет ли опросник реальное поведение лидера или когнитивные установки

оценивающих. Хотя ученые (Lord, 1985; Foti & Lord, 1987) предлагают стратегии, помогающие оценить лидеров, проблемы, поднятые теорией имплицитного лидерства, ставят под сомнение сами принципы, на которых базируются наши представления о лидерстве.

Заменители лидерства

Керр и Джермайер (Kerr & Jermier, 1978) задались вопросом: что необходимо максимизировать членам организации в стремлении добиться определенных организационных и личных результатов? Они пришли к заключению, что работа должна обеспечивать и руководство, и положительные эмоции. Руководство обычно осуществляется за счет ролевого структурирования или структурирования задач; положительные эмоции возникают от любого рода проявлений признания. Авторы полагают, что хотя эти факторы и должны присутствовать, их источником не обязательно должен быть вышестоящий. Руководство и признание могут обеспечивать и другие источники. В подобных случаях потребность в формальном лидерстве снижается. Авторы рассматривают **заменители лидерства** и обсуждают идею о том, что лидер — это лишь средство получения руководства и признания. Действительно, некоторые организации пробовали в качестве эксперимента отказаться от должностей супервизоров, передавая эти традиционно лидерские роли работникам, организованным в специальные рабочие команды. Исследования (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996) свидетельствуют о том, что лидеры и заменители лидерства могут одновременно влиять на рабочие группы. Например, лидеры могут уменьшать потребность в формальном контроле путем тщательного отбора работников, которые могут функционировать относительно независимо. Авторы делают вывод о том, что подобные заменители оказывают важное влияние на рабочую группу, но не уменьшают роли лидера.

Получены данные, указывающие, что понятие лидерства не следует связывать исключительно с формальной позицией в организации. Хауэл и Дорфман (Howell & Dorfman, 1981) попытались узнать, может ли заменитель лидера взять на себя функции или «действовать вместо» конкретного лидера. Они постарались выяснить, может ли сплоченная рабочая группа и задачи, обеспечивающие обратную связь относительно успешности, заменить формального лидера. Авторы получили частичное подтверждение эффективности заменителя лидерства, что позволяет с доверием отнестись к идее о том, что лидерство не обязательно должно воплощаться в определенном человеке. Эту идею подтверждает и еще одно исследование (Pierce, Dunham & Cummings, 1984). Авторы изучили четыре внешних источника структурированности и направленности выполнения работы: сама работа, технология, организационная единица и лидер. Было обнаружено, что лидер оказывает значительное влияние на работников лишь в том случае, когда первые три источника структурированности слабы. По-видимому, работники могут черпать то, что обычно предоставляет лидер (т. е. структуру и направленность), из неодушевленных источников, а лидерские функции не обязательно должны быть связаны с неким авторитетным лицом. Таким образом, вполне можно представить себе группу, успешно функционирующую без лидера, группу, в которой сама работа задает направлен-

ность действий (инициирование структуры), а участники поддерживают друг друга и заботятся друг о друге (уважение).

Есть также данные о том, что некоторые люди способны руководить сами собой, т. е. осуществлять *самолидерство* (*self-leadership*). Было обнаружено (Manz, 1986), что некоторые работники могут направлять самих себя, если их ценности и представления соответствуют ценностям организации (см. «Заметки 13.3»). Подводя итог, отметим, что исследования, посвященные заменителям лидерства, свидетельствуют: лидерство можно рассматривать как совокупность процессов или функций, способствующих эффективности организации и личности. Эти процессы или функции не обязательно осуществляются человеком, исполняющим роль формального лидерства, а могут обеспечиваться характеристиками работы, выполняемой членами группы.

ЗАМЕТКИ 13.3

Самолидерство

Понятие самолидерства связано со многими вопросами, затронутыми в главе 8, посвященной организациям, и в главе 9, посвященной командам. Среди них следующие.

Организационное сокращение приводит к увеличению объема контроля и «уплощению» структуры организации. Как следствие, ослабляется прямой контроль над работниками, поскольку должны начинать действовать другие механизмы, обеспечивающие достижение организационных целей. Небольшой объем контроля приводит не только к более жесткому надзору, но и к образованию дополнительных уровней в структуре организации. Сокращение слоя менеджеров среднего звена приводит к повышению нагрузки на другие элементы организации, которым приходится выполнять то, что прежде входило в обязанности среднего звена, – задавать направление и осуществлять контроль.

Как обеспечивать направленность и контроль? Возможно, через различные организационные понятия, такие как самоуправляемые рабочие команды. Рабочая команда задает направление и структуру деятельности группы, обеспечивает обратную связь и поддержку членам команды. Как отмечается в литературе, посвященной заменителям лидерства, хотя структурированность и поддержка являются необходимыми условиями функционирования организации, они не обязательно должны исходить от человека, формально занимающего лидерскую позицию.

Следует также признать, что сегодняшние работники более образованны и лучше подготовленны, чем их коллеги раньше. С образованием и обучением приходят знания и навыки, которые работники могут применить при выполнении задачи, поэтому уже нет нужды в том, чтобы супервизор указывал работнику, что делать, и наблюдал за его работой. Работники, знающие, что нужно делать, и обладающие необходимыми ресурсами, не нуждаются в жестком контроле.

Наконец, нельзя приравнивать руководство к лидерству. Один из параметров лидерства – контролирующие или супервизорские обязанности. Однако лидерство не сводится к управлению другими людьми. Оно включает способность видеть и предвидеть, понимание того, как организационное подразделение может функционировать и даже процветать в своей среде. Лидерство – это более широкое понятие, чем руководство. Рабочие самоуправляемые команды снимают необходимость жесткого контроля, но не устраняют необходимость организационного лидерства.

Сходство между подходами

Несмотря на обилие теорий лидерства и связанных с ними эмпирических результатов, Юкл (Yukl, 1994) отмечает, что исследования в различных направлениях позволяют сделать некоторые общие выводы. Юкл выделяет три момента, которые отмечаются при любых подходах к проблеме лидерства.

Важность влияния и мотивирования. Влияние составляет сущность лидерства. Значительная часть деятельности лидера заключается в попытках оказать влияние на представления и поведение людей, включая подчиненных, равных по рангу и лиц, не входящих в организацию. Мотивирующее поведение представляет собой разнообразные приемы социального влияния, направленные на формирование приверженности организационным целям, а также готовности выполнять просьбы и распоряжения. Значительная часть поведения харизматических лидеров, направленного на оказание влияние, относится к категории мотивирования, включая внушение веры в новые цели и стратегии, демонстрирование образцов поведения и апеллирование к ценностям и устремлениям.

Ситуационные факторы определяют важность попыток лидера мотивировать подчиненных. Влияние лидера на мотивацию подчиненных имеет значительно меньшее значение, если задача сама по себе привлекательна. Мотивация становится более важной при наличии трудной задачи, фрустрирующей и обескураживающей подчиненных. При таких задачах результативность подчиненных пострадает, если лидер не будет вмешиваться, внушая энтузиазм и уверенность.

Некоторые личные качества и навыки, которые могут быть прогностичными для эффективности лидера, связаны с использованием власти. Лидеры с выраженной потребностью во власти и уверенностью в себе совершают больше попыток оказать влияние. Уверенность в себе, дар убеждения, компетентность в соответствующей области и политическая прозорливость повышают эффективность таких попыток. Без навыков межличностного взаимодействия невозможно создать привлекательный образ будущего и убедить людей в необходимости изменений.

Важность поддержания эффективных отношений. Эффективные лидеры устанавливают отношения сотрудничества, для которых характерен высокий уровень взаимного доверия и лояльности. Исследования, посвященные проблеме власти, указывают на важность референтной власти как одного из источников влияния на поведение и преданность подчиненных. Референтная власть над подчиненными развивается постепенно, с течением времени, как результат социального обмена между лидером и членом группы, причем лидер демонстрирует доверие и предоставляет подчиненному блага и избегает таких форм влияния, которые вызывают отторжение. В поведенческих исследованиях было обнаружено, что подчиненные обычно более удовлетворены лидером, демонстрирующим дружелюбие, готовность оказать помощь, проявляющим доверие и уважение, учитывающим их потребности и чувства. Ситуационные исследования свидетельствуют о том, что эффект поведения лидера частично зависит от потребностей и ценностей подчиненных. Поддерживающее поведение оказывает большее влияние на удовлетворенность подчиненного, если он сталкивается с трудной задачей и недостаточно уверен в себе.

Некоторые личные качества и навыки, связанные с лидерской эффективностью, оказались важными для развития благоприятных отношений с подчиненными, равными по рангу и вышестоящими. К соответствующим навыкам межличностного взаимодействия можно отнести такт и дипломатичность, умение слушать, социальную восприимчивость. У лидера, положительно относящегося к окружающим, больше шансов сформировать теплые отношения с другими людьми. Лидеры же, поглощенные личными амбициями, склонны своим поведением ставить под угрозу отношения с людьми (например, подрывают доверие или не выполняют данное обещание с целью личной выгоды).

Важность принятия решений. Значительная часть деятельности лидеров связана с принятием решений, однако лидеры редко принимают важные решения на месте, только если не складывается критическая ситуация. Имея дело с рутинными проблемами, эффективные лидеры руководствуются долговременными целями и стратегиями.

Люди, эффективно разрешающие проблемы или разрабатывающие действенные стратегии, в конечном счете повышают свой статус и усиливают свою власть. Репутация эксперта, которую обеспечивает опыт принятия удачных решений, усиливает влияние человека при принятии последующих решений. В ситуационных теориях и исследованиях, посвященных групповому принятию решений, определяются условия, при которых демократичность, скорее всего, улучшит качество лидерских решений. Потенциальная польза групповых решений больше, если речь идет о сложных и важных, а не рутинных проблемах. Демократичность принятия решения приводит к повышению их качества, если участники обладают необходимой информацией и четкими идеями, которых нет у лидера, если они готовы сотрудничать в поиске хорошего решения и если имеется достаточно времени на процесс совместного решения.

К принятию решения имеют отношение несколько личных качеств и навыков, связанных с эффективностью лидерства. Лидеры с обширными специальными знаниями и развитыми когнитивными навыками чаще принимают удачные решения. Эти навыки важны для анализа проблем, выявления причинно-следственных связей и тенденций, прогнозирования возможных результатов использования разных стратегий достижения целей. Уверенность в себе, а также устойчивость к неопределенности и стрессу помогают лидеру справляться с ответственностью за принятие важных решений при отсутствии полной информации.

Кросс-культурные аспекты лидерства

Растущее число организаций, ведущих международный бизнес, позволяет нам изучать кросс-культурные аспекты лидерства. Многое из того, что мы знаем по этому вопросу, было выяснено в ситуациях, когда иностранные менеджеры получали должности в США. Грейн и Вакабаяши (Graen & Wakabayashi, 1994) изучили компании, имевшие заводы и в США, и в Японии, например компанию «Тойота». На этих заводах, где используются японские организационные методы, но работает множество американцев, необходимо успешное кросс-культурное лидерство. *Япон-*

ский трансплант — это промышленное предприятие, которым владеет японская головная компания, но расположенное при этом за пределами Японии. Лидерство в японских трансплантах, расположенных в США, представляет особые трудности из-за культурных различий между двумя странами. Далее перечислены некоторые проблемы, возникшие на таких предприятиях в США, как их представляют Грейн и Вакабаяши.

1. *Языковые различия, осложняющие коммуникацию и сотрудничество на уровне менеджеров.* Очень не многие американские менеджеры в состоянии перевести сообщения из головного японского офиса, и не многие японские менеджеры в состоянии обсуждать абстрактные вопросы на английском языке. Поэтому коммуникация сводится к обсуждению конкретных вопросов без логического обоснования и нюансов. Неразрешенные языковые трудности не позволяют менеджерам противостоять скрытым проблемам культурного свойства.
2. *Японских менеджеров и работников шокирует то, что они воспринимают американских менеджеров как людей с недостаточно развитым чувством долга перед своей компанией и ее сотрудниками.* Многие японские менеджеры считают, что их американские коллеги ставят свои интересы выше интересов компании и своих коллег. Например, одна компания выпустила новый продукт в сезон охоты на оленей и попросила своих сотрудников подождать с выходными и отгулами, пока не завершится кампания по введению нового продукта на рынок. Японских менеджеров порадовало, что абсентеизм у рабочих повысился лишь на 5%, но их неприятно поразило, что в этот период абсентеизм повысился на 5% и среди американских менеджеров. Японские менеджеры полагали, что американским менеджерам следовало бы чувствовать бо́льшую ответственность перед компанией, и приводили в качестве примера простых рабочих. Представление о недостаточной ответственности не позволяет японским менеджерам в полной мере доверять местным менеджерам при выполнении задач особой важности.
3. *Американским менеджерам трудно принять отсутствие наказания за неподчинение.* Согласно принципам японского менеджмента, работников не обязательно наказывать за сопротивление законной просьбе их менеджера. В их философии учитывается возможность того, что именно менеджер совершил ошибку, дав распоряжение, которое вызвало сопротивление. Когда неподчинение не наказывается, менеджер должен развивать в своих работниках чувство ответственности и собственности путем развития лидерских навыков. Подобная деятельность формирует взаимную ответственность, которая делает неподчинение ненужным.
4. *Американские менеджеры рассматривают отсутствие привилегий как потерю статуса.* Отсутствие символов статуса, таких как личный кабинет, зарезервированное место стоянки автомобиля, комнаты для собраний менеджеров, уменьшают дистанцию между обычными рабочими и руководителями. Кроме того, в некоторых компаниях существует требование: весь менеджер-

ский персонал предприятия минимум раз в месяц должен работать непосредственно в цехе, «пачкая руки». Хотя на теоретическом уровне местные менеджеры понимают, что такое равное отношение помогает сократить социальную дистанцию между обычными рабочими и менеджерами, они переживают потерю статуса, связанную с отсутствием привилегий, на эмоциональном уровне. По сравнению со своими коллегами из местных компаний они ощущают себя в худшей ситуации и чувствуют, что к ним относятся недостаточно хорошо.

5. *Американские менеджеры не связывают всю свою карьеру с одной компанией.* Авторы отмечают, что одна из наиболее серьезных трудностей, с которыми сталкиваются японские транспланты, — это мобильность менеджеров в США. Японские трансплант очень тщательно подбирают местных менеджеров для выполнения внутренних и кадровых функций. Они надеются, что каждый нанятый менеджер останется в компании до пенсии. Когда местные менеджеры уходят с этого предприятия в другую компанию, японские менеджеры переживают двойную утрату. Во-первых, они должны восстановить широкую систему связей, перепоручив функции ушедшего работника, и подготовить к внедрению в эту обширную систему связей компании нового человека. Подобная адаптация особенно трудна для японской системы лидерства, которая основана на стабильных командах преданных делу менеджеров. Во-вторых, японским менеджерам трудно принять тот факт, что местный менеджер заявил о своей преданности компании, а затем, через год или два, ушел в другую компанию, особенно если это непосредственный конкурент.

Грейн и Вакабаяши считают, что, сталкиваясь с другой культурой, американские и японские менеджеры испытывают разные опасения. Американцы боятся, что принятие японской системы может подорвать традиционные американские ценности индивидуализма. Японцы же боятся, что принятие американской системы менеджмента может подорвать традиционные японские ценности командной работы. Авторы отмечают, что функциональное решение этой дилеммы может быть достигнуто лишь в том случае, если обе стороны выразят готовность познавать культуру друг друга и работать вместе для создания гибридной культуры. Ряд ученых (House, Wright & Aditya, 1997; Bond & Smith, 1996) утверждают, что культурные различия в обществе влияют на ожидания и представления людей об их среде, на отношение к другим людям и способы социального взаимодействия. Авторы считают, что культурные факторы влияют на форму поведения лидера, которая обычно принимается, осуществляется и демонстрирует эффективность в организации. Это понимание успешного лидерства как «зависящего от культуры» контрастирует с универсальностью лидерства, постулируемой в теории трансформационного лидерства.

Лоу и Гарднер (Low & Gardner, 2000) утверждают, что исследования лидерства имеют технологический, современный и американский уклон. Фактически же история понятий лидера и ведомых восходит ко временам египетских фараонов. Бродбек с соавторами (Brodbeck et al., 2000) опросили лидеров 22 европейских

стран. Лидеров попросили указать степень соответствия различных качеств и действий представлению о выдающемся бизнес-лидере в их стране. Результаты показали, что предпочтение определенных лидерских черт и действий является специфичным для культуры. Страны с общими культурными ценностями имели сходные представления о лидерстве. Иными словами, результаты исследования указали на отсутствие универсального понимания лидерства.

Проблемы разнообразия в лидерстве

Хоган, Керфи и Хоган (Hogan, Curphy & Hogan, 1994) подставили под сомнение роль лидерства в организации XXI в. Они отметили следующее. Исторически сложилось так, что типичный американский работник — это белый мужчина с высшим образованием, нанятый промышленным предприятием. В наших представлениях о лидерстве основное внимание уделяется тому, как управлять *таким* человеком, выполняющим *такую* работу в *такой* организации. Однако демографические тенденции свидетельствуют о том, что национальная экономика переключится с производства на оказание услуг, а также что работники станут старше, «разнообразнее», что в их рядах появится больше женщин (Offerman & Gowing, 1990). Рынок труда квалифицированных работников сократится, возрастет спрос на талантливые кадры. Как отмечалось в главе 8, по мере сокращения организаций уменьшается потребность в менеджерах среднего звена и расширяются обязанности линейных менеджеров.

Чемерс и Мерфи (Chemers & Murphy, 1995) отмечают, что одним из объяснений гендерных различий в лидерстве являются культурные факторы. Согласно этой точке зрения, в женщине воспитывают чуткость и заботливость, поскольку ей предписана роль «хранительницы очага». Привнося эти качества в организационные роли, женщины нередко становятся доброжелательными, уважительными, демократичными лидерами. Согласно другой точке зрения, наблюдаемые различия между мужчинами и женщинами в стиле лидерства — результат скорее искаженного восприятия, чем истинных различий. Поскольку мы лучше запоминаем действия, соответствующие нашим стереотипам мышления, при восприятии лидеров мужчин или женщин наши процессы внимания, отбора, запоминания и воспроизведения подвергаются субъективным искажениям. Хотя незначительные различия между мужчинами и женщинами в лидерском стиле, вероятно, существуют, но из-за установок в нашем сознании они преувеличиваются.

Нам не много известно о том, какие способы управления работниками — представителями женского пола и меньшинств наиболее эффективны в организациях, оказывающих услуги. Кроме того, скорее всего, процент женщин и представителей меньшинств в менеджменте станет таким же, как сейчас в целом среди работников. Существуют ли значительные гендерные или культурные различия в стиле лидерства, будут ли эти стили более или менее эффективными для построения команд в организациях завтрашнего дня? Игли, Макияни и Клонски (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992) дают некоторые ответы на эти вопросы. Они проанализировали исследования, посвященные оцениванию мужчин и женщин на лидерских постах.

Учитывая характеристики организации и пол лидера, исследователи попытались выяснить, настроены ли люди против женщин-лидеров. Хотя результаты свидетельствовали лишь о незначительной тенденции оценивать женщин-лидеров менее благосклонно, чем мужчин, в определенных условиях эта тенденция усиливалась. В частности, женщины на лидерских позициях оценивались более негативно, чем мужчины, если лидерство осуществлялось в «типично мужской» манере, особенно когда стиль руководства был авторитарным или директивным. Кроме того, более негативную оценку получали женщины-лидеры, занимавшие посты, которые традиционно занимают мужчины, причем негативную оценку чаще всего давали женщины. В мета-анализе исследований, посвященных полу и эффективности лидеров, было установлено, что соответствие лидерской роли и пола лидера повышает эффективность (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Мужчины были более эффективны в ролях, которые определяются как маскулинные, а женщины — в ролях, которые определялись как менее маскулинные[1]. Лайнесс и Томпсон (Lyness & Thompson, 2000) обнаружили, что женщины-менеджеры чаще сталкиваются с барьерами, например им чаще сообщают о их несоответствии должности, их чаще исключают из неформального круга общения и их послужному списку уделяют больше внимания, чем послужному списку мужчин.

Заключение

Как отмечалось ранее, во многих исследованиях объединяется сразу несколько тем, интересующих И/О психологов. Наглядным примером может служить исследование Чан и Драсгоу (Chan & Drasgow, 2001), сочетающее в себе темы мотивации и лидерства. В этом исследовании авторы попытались изучить мотивацию к лидерству. Чан и Драсгоу предположили, что существует некий личностный конструкт, объясняющий, почему некоторые люди стремятся занять лидерские позиции. Использовав сложные методы анализа, авторы выделили три типа людей, стремящихся к лидерству. Люди первого типа считают себя обладателями лидерских качеств: они открыты и общительны (экстраверты), ценят соревнование и достижения, уверены в собственных лидерских способностях. Люди второго типа не ожидают наград и привилегий от лидерства, но соглашаются лидировать из-за свойственных им сговорчивости и дружелюбия. Они ценят гармоничные отношения в группе вне зависимости от своего собственного лидерского опыта или самоэффективности. Люди третьего типа не обязательно считают себя обладателями лидерских качеств, но они мотивированы лидировать из чувства социального долга, ответственности. В исследовании было обнаружено, что мотивация к лидерству — это не одномерный конструкт; люди могут стремиться к лидерству по разным причинам.

Хотя для понимания лидерства используются разные подходы, все они приводят к общему выводу: лидерство — это жизненно важный процесс в управлении деятельностью внутри организации. Вероятно, существуют определенные пределы эффективности формального лидерства, а также процессов, которые использу-

---

[1] То есть скорее феминные. — *Примеч. науч. ред.*

ет лидер для стимулирования членов организации. Также вполне возможно, что в современных представлениях о лидерстве лидер рассматривается не только как герой, но и как создатель героев. Таким образом, лидерство не обязательно связывать исключительно с высшими руководящими должностями; это распространяющийся процесс, который может проявляться на всех уровнях организации. Беннис (Bennis, 1999) утверждает, что бурные экономические и политические изменения XXI в. изменят наши представления о лидерстве. Беннис считает, что произойдет переход от представления о том, что лидер ответствен за эффективные организационные изменения, к представлению, в котором акцентируется роль всех работников и их союза с лидерами высшего звена. Посмотрим, сбудутся ли эти прогнозы. Как бы то ни было, в них подчеркивается важность взаимодействия основных проблем, составляющих область исследования лидерства, с рассмотрения которой мы начали эту главу.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

В каком направлении нам идти?

Вейн Ла Пой, президент компании «Американ» (*Americom*), изучал свои записи, готовясь к ежегодному собранию, посвященному бизнес-планированию и выбору стратегий. Именно на этом собрании должны быть поставлены основные цели на следующий год. Как разветвленная компания в сфере коммуникации, «Америком» могла выбрать несколько направлений. Однако в конечном счете все эти направления сводились к двум магистральным. Во-первых, можно было расширить ассортимент в ожидании изменений спроса на рынке. Второй путь заключался в повышении уровня продаж и продвижении уже существующего продукта. Каждое направление имело внутри компании своего лидера, и решение о том, каким путем идти, должно было быть принято на собрании, где двум вице-президентам предстояло привести свои аргументы.

Брендон Мак-Квейд, вице-президент по продажам и маркетингу, был одним из наиболее влиятельных лиц в компании. Ростом под два метра, отлично сложенный, он выглядел всегда слегка загорелым, имел приятную улыбку и низкий звучный голос. Одевался он безупречно, по последней моде. Его работники были ему очень преданы. Всегда приветливый и общительный, Мак-Квейд нравился всем. «Мак-Квейду трудно не симпатизировать», — подумал Ла Пой. Мак-Квейд обладал способностью внушить уверенность в себе и очень часто находил поддержку своим идеям.

Ральф Перселл был вице-президентом по исследованию и развитию. По образованию он был инженер. Перселл и Мак-Квейд отличались друг от друга как день и ночь. Перселл был ростом чуть меньше, чем метр семьдесят, весил больше нормы по крайней мере на 15 килограммов и часто выглядел неряшливо. Никто никогда не мог обвинить Перселла в том, что он одевается по последней моде. Хотя его навыки общения оставляли желать лучшего, за его грубым лицом скрывался ум блестящего инженера. Именно под его руководством, как разработчика продукта, «Америком» заняла лидирующее положение на рынке волоконной оптики. Он был одним из наиболее уважаемых сотрудников компании. Хотя за его спиной некоторые делали язвительные замечания по поводу его внешнего вида, многие работники понимали, что своей работой они обязаны гению Перселла.

Ла Пой представлял себе, как пройдет собрание по планированию. Он уже не один год наблюдал, как оно проходит. Перселл выскажется в пользу разработки нового продукта, исполь-

зуя язык, который понимал один он. Другие менеджеры просто примут на веру, что Перселл знает, что говорит. Затем выступит Мак-Квейд. Излучая уверенность и оптимизм, он тут же завоюет доверие каждого присутствующего. Он заявит, что компания не получила и малой доли того, что позволяет получить продвижение на рынке нынешнего продукта, разработанного Перселлом. Спустя 15 минут все присутствующие уже будут улыбаться и кивать. После всего сказанного и сделанного менеджеры, скорее всего, проголосуют за предложение Мак-Квейда. Перселл вернется в свою лабораторию, недоумевая, почему остальные менеджеры не разделяют его точку зрения.

Ла Пой задавался вопросом, на что реагируют менеджеры: на форму Мак-Квейда или на содержание Перселла? Он не хотел охлаждать отношения со своими сотрудниками, отклоняя их решение в пользу Мак-Квейда. В то же время Ла Пой хотел знать, как долго еще Перселл будет проигрывать в «сражениях» с Мак-Квейдом. Ла Пой чувствовал, что зашел в тупик. Он нуждался в лояльности и преданности, которые внушал Мак-Квейд, и в то же время Мак-Квейд продавал идеи Перселла. Ла Пой заключил, что если бы можно было соединить знания Перселла и умение общаться Мак-Квейда, в «Америком», вероятно, появился бы новый президент.

Контрольные вопросы

1. Делает ли недальновидными менеджеров компании привлекательный стиль лидерства Мак-Квейда или обаяние – это законный элемент лидерства?
2. Должны ли все лидеры обладать развитыми навыками межличностного взаимодействия или на лидерскую должность можно назначить человека, руководствуясь лишь его профессиональными знаниями и навыками, как Перселла?
3. Если бы вы были на месте Ла Поя, порекомендовали ли бы вы Перселлу пройти тренинг межличностных навыков и коммуникации, чтобы добиться большего доверия? Почему?
4. Почему так много сотрудников «Америком» симпатизирует Мак-Квейду? Какой вывод из этого можно сделать относительно того, почему мы принимаем человека как лидера?
5. Существуют ли различия между тем, чтобы иметь влияние, и тем, чтобы быть лидером? В чем эти понятия связаны друг с другом, а в чем – нет?

ГЛАВА 14

Изменяющийся характер работы

Последняя глава этой книги посвящена попытке заглянуть в будущее, а не обобщению достижений прошлого. В ней мы проанализируем изменение характера труда и влияние этих изменений на И/О психологию.

Изменения неизбежны. Однако темпы изменений могут быть и быстрыми, и медленными, а изменения — постоянными и дискретными. По-видимому, как общество, мы находимся в центре стремительного изменения, носящего дискретный характер. Хавел (Havel, 1994) формулирует это так: «Многое свидетельствует о том, что мы переживаем переходный период, когда что-то уже уходит, а что-то другое мучительно появляется на свет. Как будто что-то разрушается, разлагается и исчерпывает себя, а что-то новое, еще неразличимое, появляется из руин» (p. 27). Дискретное изменение подразумевает, что прошлое уже не управляет будущим. Дракер (Drucker, 1993) полагает, что каждые 100 лет резкие преобразования в западной цивилизации порождают совершенно новый мир. Мы находимся в самом разгаре трансформации, которая еще не завершена. Главная причина дискретного изменения — это скачок в знаниях, обусловленный повышением уровня образования, появлением новых технологий и расширением исследований. Этот «взрыв» знаний заставляет социальные системы адаптироваться рывками, а не путем устойчивого, непрерывного изменения.

Мы проанализируем три основных параметра изменения, затрагивающих И/О психологию — изменения, касающиеся людей, работы и общества. Каждый параметр, в свою очередь, будет представлен тремя наглядными примерами. В частности, будет уделено внимание тому, как данные параметры изменения влияют на И/О психологию в том виде, в каком она была представлена в предыдущих главах этой книги.

Характеристики индивида

Сфера труда претерпевает бурные изменения, которые, скорее всего, повлияют на то, какому человеку удастся преуспеть в новых условиях. Они также повлияют на индивидуальные качества, которые организации будут считать желательными, и на то, как будут оцениваться кандидаты на работу.

Эмоции на работе

В течение всей истории научного исследования работы ученые были склонны использовать парадигму или подход, основанный на «рациональности». То есть опыт трудовой деятельности представлялся через рациональные, аналитические понятия, например формулирование задачи, спецификация работы, цели и т. д. Однако каждый, кто когда-либо работал, может подтвердить, что «эмоции — это составная и неотъемлемая часть каждодневной организационной жизни» (Ashforth & Humphrey, 1995, p. 98). Работники прежде всего люди, и именно чувства и выражение эмоций делают нас людьми. Вдохновение, наслаждение, гордость — одни из наиболее значимых позитивных чувств, которые мы получаем от работы. Однако работа может вызывать и чувство тревоги и печали, а также такие «низкие» эмоции, как гнев, ревность и зависть. Недавно И/О психологи осознали, что эмоции влияют на трудовое поведение, и стали рассматривать эмоции как законный предмет исследования.

Вот что пишут Крамл и Джеддс (Kruml & Geddes, 2000): «Рассмотрим следующий сценарий: работница станции технического обслуживания демонстрирует спокойное участие и готовность помочь клиентам, жалующимся на невыполнение заказов; кассир демонстрирует жесткую, лишенную сочувствия, угрожающую позицию по отношению к клиенту, отказывающемуся платить. Их работа требует от них умения управлять своими эмоциями, с тем чтобы добиваться нужной реакции от клиента» (p. 177). Этот феномен называется «эмоциональным трудом» и связан с тем, как работники ведут себя, когда от них требуется испытывать или по крайней мере создавать видимость того, что они испытывают определенные эмоции, которые способствуют их продуктивности.

Арви, Ренц и Уотсон (Arvey, Renz & Watson, 1998) полагают, что: 1) на работе эмоции возникают очень часто и игнорировать их или пытаться искоренить бесполезно; 2) эмоции могут отражаться на работе как позитивно, так и негативно; 3) люди обладают стабильными индивидуальными различиями в своей предрасположенности испытывать определенные эмоции, а также в интенсивности и продолжительности выражения эмоций. Человек может неизменно испытывать гнев, а не печаль в разнообразных ситуациях, когда может возникнуть любая эмоция. Стабильные паттерны эмоционального реагирования (т. е. индивидуальные различия в эмоциональности) позволяют нам прогнозировать эмоциональные реакции человека на профессиональные требования, а также вытекающее из них поведение, способное отразиться на успешности выполнения работы. Авторы также отмечают, что успешность выполнения работы можно повысить путем подбора людей на работу с учетом их эмоциональности.

Джордж и Бриф (George & Brief, 1996) утверждают, что существует связь между эмоциями и настроением на работе. И эмоции, и настроение имеют чувственную основу, но они различаются по интенсивности переживания. *Эмоции* в норме связаны с конкретными событиями и относительно интенсивны. Благодаря своей интенсивности эмоции нарушают ход когнитивных процессов и деятельность. *Настроение* же — это обычное переживание, которое представляет собой аффективный контекст для процессов мышления и поведения, обычно не нарушает их

и не требует дополнительного внимания. Джордж и Бриф полагают, что эмоции и настроение составляют основу для понимания мотивации к труду, точно так же как чувства помогают определить причины действий человека.

В целом признание наличия эмоций на работе восстанавливает статус работника в первую очередь как человека, исполняющего в своей жизни несколько ролей, одна из которых реализуется в трудовом контексте. Учитывая, что работа занимает центральное место в нашей жизни, а эмоции вездесущи, эта ранее незаслуженно игнорируемая тема, к которой сейчас пробуждается интерес, представляет собой область для объединения двух направлений.

Адаптивные работники

Адаптивность — это личностный конструкт, связанный с готовностью осваивать новые ситуации. Это один из личностных факторов «Большой пятерки». Диагностика личности переживает новый всплеск популярности в И/О психологии, так как она позволяет прогнозировать, что человек будет делать; тесты же способностей позволяют оценить, что человек может делать (Katzell, 1994).

Способность адаптироваться к новым ситуациям идет рука об руку со способностью адаптироваться к другим людям, т. е. устанавливать с ними отношения. Все более широкое использование рабочих команд повышает значение эффективных навыков взаимодействия у работников. Навыки взаимодействия включают навыки коммуникации, построения межличностных отношения, разрешения конфликтов и оказания влияния. Если абстрагироваться от командной работы, организации стремятся к тому, чтобы их работники были ответственными и сознательными, могли ладить со своими коллегами. Исследователи (Dunn, Mount, Barrick & Ones, 1995) обнаружили, что менеджеры считают общие умственные способности и сознательность качествами, которые необходимо учитывать в первую очередь при принятии решения о найме. Кроме того, эмоциональная стабильность, сознательность и дружелюбие оказались наиболее важными качествами, обратно пропорционально связанными с неподчинением, нарушением правил и воровством. Вспомним, что эти качества оцениваются с помощью тестов честности. Поэтому целесообразно, чтобы батарея тестов отбора включала оценку и того, что человек может делать (интеллект), и того, что он будет делать (личность). И/О психологи спорят, должна батарея тестов отбора измерять только эти два конструкта или необходимо оценивать и какие-то другие конструкты. Тем не менее все сходятся во мнении, что наряду с когнитивными способностями способность работника адаптироваться к изменениям и взаимодействовать с другими людьми становится необходимым условием успешной работы.

Генетические факторы трудового поведения

В психологии давно ведется спор на тему природы и воспитания, т. е. об относительном влиянии на поведение человека наследственности и среды. По крайней мере последние 40 лет в психологии господствовало представление о преимущественном значении воспитания или среды. То есть путем продуманной организации среды (например, обеспечении определенного уровня образования) мы можем

создать общество, в котором каждый мог бы достичь желательного результата, например хорошего здоровья или работы, приносящей удовлетворение. Однако в последнее время маятник начал двигаться в сторону признания важности генетических или наследственных факторов в поведении. Это значит, что благодаря нашему генетическому складу у нас *неодинаковые* шансы на достижение желательных результатов. Как отмечают Арви и Бушар (Arvey & Bouchard, 1994), «биология возвращается» в качестве основного фактора, объясняющего поведение человека. Недавно ученые идентифицировали генетические структуры, отвечающие за разнообразные заболевания, включая ожирение и алкоголизм.

Арви и Бушар описывают влияние генетики на трудовое поведение и определяют ту меру, в какой генетика будет играть роль в И/О психологии. Они предлагают описательную модель влияния генетических и средовых факторов на понятия, важные для И/О психологии. Это модель изображена на рис. 14.1. Как явствует из рисунка, по мнению авторов, генетические различия между людьми определяют выбор профессии, успешность выполнения работы, отношение к работе, восприятие условий труда, продолжительность трудовой жизни, а также уровень дохода. В исследованиях были выявлены трудовые ситуации, в которых радиация и/или некоторые химические вещества особенно опасны для людей с определенным генетическим складом. Существуют тесты для выявления таких генетических заболеваний, как серповидноклеточная анемия, муковисцидоз, поликистозная болезнь почек. В будущем, вероятно, появятся тесты на рак и гипертонию. Кроме того, были разработаны методы для определения подверженности человека внешним опасностям на работе, а также методы для определения того, изменяются ли хромосомы работника под воздействием условий труда.

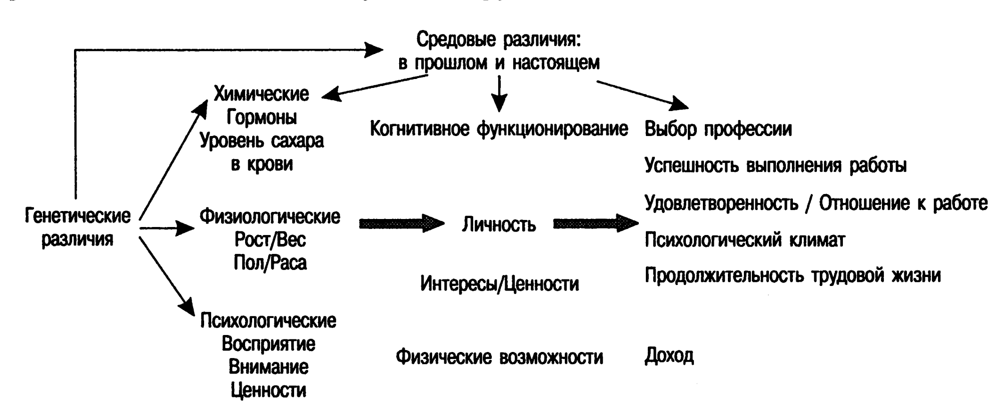


Рис. 14.1. Модель генетических и средовых переменных и их влияние на традиционные И/О психологические конструкты. *Источник*: «Genetics, Twins, & Organizational Behavior», R. D. Arvey & T. J. Bouchard, Jr., 1994, Research in Organizational Behavior, Vol. 16 (p. 55), ed. By B. M. Staw & L. L. Cummings, Greenwich, CT: JAI Press

Генетические исследования позволяют нам по-новому взглянуть на серьезные трудовые проблемы, такие, например, как стресс. Исследования свидетельствуют о том, что жизненный стресс может обусловливаться двумя видами факторов: конт-

ролируемыми и неконтролируемыми. Генетические исследования показывают, что способность контролировать стресс в значительной степени обусловливается наследственностью. Однако решающий вопрос — должны ли организации использовать подобную информацию при скрининге, отборе и распределении должностей. В этой области множество этических вопросов, которые еще только предстоит решить с практической точки зрения. Среди них — точность измерения генетических факторов, а также вероятность отнесения человека не к той группе. Этот же вопрос применим в отношении использования психологических тестов при отборе кандидатов на работу. Различаются ли последствия правильных и ошибочных положительных или отрицательных решений при использовании генетических и психологических тестов? Более острый этический вопрос касается изменения генетической структуры человека посредством таких процедур, как разделение, перемещение и замещение генов. Подобное вмешательство является сегодня предметом дискуссии и осуществляется в медицинских условиях.

По-видимому, мы вступаем в эпоху, в которую будет происходить все большее осознание роли генетических факторов в поведении, включая и трудовое поведение. Нам еще предстоит узнать, какова степень влияния генетики на полный спектр понятий, изучаемых И/О психологами. Как уже отмечалось в этой книге, было высказано предположение, что генетика — одна из причин индивидуальных различий в уровне удовлетворенности работой и уровне мотивации. Но если биология действительно «возвращается» как объяснение трудового поведения, И/О психологам придется приспосабливаться к обусловленным этой позицией скачкообразным изменениям в наших собственных представлениях.

Характеристики работы

Возможно, больше всего изменения затронули сам характер выполнения работы. Эти изменения в работе фундаментальны и отражаются на всей И/О психологии.

Технология

Ван дер Шпигель (Van der Spiegel, 1995) утверждает, что успехи в области информационных технологий (компьютерные и коммуникационные системы) являются движущей силой значительных изменений в том, как мы работаем. Еще несколько десятилетий назад компьютеры были доступны лишь немногим, преимущественно инженерам и ученым. Сегодня микропроцессор и персональный компьютер обеспечивают большей части населения доступ к новым информационным технологиям. На пороге XXI в. переносные системы, такие как сотовый телефон, факсы, ноутбуки, калькуляторы и компьютеры с использованием «пишущей» ручки предоставляют пользователю широкие информационные возможности вне зависимости от пространства и времени. Ван дер Шпигель полагает, что в недалеком будущем мы станем свидетелями появления аппаратов, способных понимать естественную речь и принимать разумные решения. Информационные технологии окажут влияние на офисное пространство и использование офисной техники. Возможно, эффективнее станет работать дома несколько дней в неделю, без помех, с использованием персонального компьютера, обеспечивающего доступ к тем же ресурсам, что и в офисе.

По-видимому, новые технологии изменят не только знания, навыки и способности (ЗНС) отдельных работников, но и наше видение их. Девис (Davis, 1995) считает, что организации формируют различия в своей компетентности, т. е. организации обладают своими собственными уникальными ЗНС. Организационная компетентность включает всю сумму знаний, которыми обладают сотрудники организации. Эта компетентность, и особенно ключевая компетентность, используемая для координирования различных навыков производства и интеграции множества технологий, обеспечивает стратегическое преимущество. В отличие от физического потенциала, который со временем снижается, знания по мере использования только возрастают. Хескет и Бочнер (Hesketh & Bochner, 1994) считают, что глобальные технологические изменения заставляют людей и организации осваивать множество навыков, что повышает их гибкость, способность адаптироваться к динамичной среде. Новые информационные технологии становятся движущей силой изменений в характере выполнения работы, а также в соответствующих качествах человека и организации, которые необходимы для адаптации к этим изменениям.

Увеличение числа временных работников

Кропанцано и Преар (Cropanzano & Prehar, 2001) приводят данные, согласно которым в США в 1990-е гг. существовало лишь 100 агентств временного трудоустройства и было зарегистрировано лишь 470 000 временных работников. Десять лет спустя количество агентств временного трудоустройства возросло до 1500, а число временных работников — до 1,6 миллиона. Найм временных работников использовался как бизнес-стратегия примерно по тем же причинам, по каким в последние 20 лет использовалось сокращение. Реагируя на циклические экономические спады и повышение стоимости труда, организации стали решать проблему комплектования штатов, прибегая к услугам временных работников. Труд временных работников обычно дешевле труда постоянных сотрудников, работающих полный рабочий день, что обусловлено снижением расходов на рекрутирование, отбор, обучение и зарплату. Сегодня многие организации не используют временных работников для замещения временно нетрудоспособных сотрудников и сотрудников, находящихся в отпуске, а постоянно комплектуют штаты временными работниками. Временные работники работают на агентства по трудоустройству; они просто направляются в определенную организацию для оказания профессиональных услуг.

Как отмечают Кропанцано и Преар, сегодняшние временные работники представляют разные группы. Во-первых, это женщины с детьми, готовые принять более низкую зарплату за более гибкий график работы и краткосрочность контракта. Второй источник временной рабочей силы — работники, уволенные по сокращению, ищущие постоянное место работы. Кроме того, это могут быть пенсионеры, ищущие дополнительный доход, а также недавние выпускники колледжей, которым не удалось найти подходящую работу с полным рабочим днем. По сравнению с постоянной работой временная работа обычно приносит меньший доход, связана с меньшей безопасностью труда и обеспечивает меньше возможностей для профессионального роста. Примерно 30% временных работников имеют постоянное место работы, остальные 70% переходят из одной организации в другую (von Hippel

et al., 1997). Организации, пользующиеся их услугами, могут уволить их в любой момент. Большинство временных работников очень недовольны своими трудовыми отношениями. Негарантированность работы приводит к ощущению бессилия, бесправности. Не зная, когда закончится трудовой контракт, и не имея регулярной зарплаты, на которую можно рассчитывать, работник подвергается риску ухудшения психического здоровья по причинам, описанным в главе 11.

Использование временных работников для комплектования штатов, скорее всего, будет распространяться. Поскольку экономические условия (индустриального, географического, глобального характера) становятся менее предсказуемыми, организации вынуждены использовать стратегии найма, повышающие их гибкость. На резкие изменения бизнес-условий необходимы быстрые реакции, которые может замедлить наличие постоянных работников, работающих полный рабочий день. Однако за временных работников, получающих низкую зарплату и не имеющих стабильного места работы, приходится платить психологически. Использование временных работников связано с повышенным риском насилия на работе. Как отмечалось в одной из предыдущих глав этой книги, работа — важный источник не только материального вознаграждения, но и осмысленности жизни. Конечно, можно усомниться в том, что все более широкое использование временных работников в том виде, в каком это происходит сегодня, в конечном счете принесет пользу отдельным людям, организациям и обществу в целом.

Постоянное обучение

Принято считать, что обучение происходит во время получения образования в колледже, а затем — в относительно непродолжительный период освоения профессиональных обязанностей на месте работы. После этой фазой приобретения знаний и навыков вы начинаете «выполнять» свою работу, а обучение в целом завершено. Эту модель обучения (и жизни) сменяет этика, в которой подчеркивается необходимость обучения на протяжении всей жизни. Игнорирование этой модели повышает ваш риск потери работы, а также с каждым разом делает все более трудным поиск нового места работы. Так, от недавних выпускников колледжей ожидается, что они будут продолжать свое образование, например участвуя в специальных программах, посещая краткосрочные курсы, семинары, профессиональные конференции и т. д. Одно из наиболее стремительно развивающихся направлений в сфере образования — получение «сертификатов» (в противовес научным степеням). Сертификаты представляют собой форму признания достижений в образовании выше бакалаврской степени. Они присуждаются за периоды обучения и являются более специализированными, чем обычная научная степень. Изменяющийся характер психологического контракта между работодателям и работником заставляет человека брать на себя большую ответственность за собственную карьеру. Сегодня организации значительно реже дают неявное обещание предоставлять возможности для продвижения по службе. Организации все в большей мере становятся «поставщиками трудоустройства» в противовес «инкубаторам» индивидуального профессионального роста. Рассмотрим следующее сообщение, вывешенное на доске объявлений одного из заводов, переживающих широкомасштабные сокращения (цит. по: Hall & Mirvis, 1995):

Мы не можем обещать вам, что надолго останемся в бизнесе.

Мы не можем обещать вам, что нас не купит другая компания.

Мы не можем обещать возможности продвижения по службе.

Мы не можем обещать, что ваше место будет сохраняться до тех пор, пока вы не выйдете на пенсию.

Мы не можем обещать, что у нас найдутся деньги на ваши пособия и пенсию.

Мы не можем ожидать от вас беззаветной лояльности и не уверены, что она нам нужна. (р. 326)

Холл и Мирвис (Hall & Mirvis, 1995) полагают, что в течение своей трудовой жизни работникам придется менять работу, компании и даже профессию. Работники, не способные адаптироваться к таким изменениям, скорее всего, застрянут на одном уровне или просто будут выдворены из организации. Эти изменения выдвигают на первый план обучение навыкам адаптации к новым ситуациям. Для работников будет все более важно иметь самый разнообразный трудовой опыт. Авторы указывают на бесполезность попыток предсказать, какие именно навыки потребуются в определенной организации в будущем. Организации должны стимулировать работника к обучению тому, как обучаться, чтобы быть в состоянии приобретать те или иные профессиональные навыки по мере возникновения необходимости. Холл и Мирвис называют процесс непрерывного развития «обучением жизни».

Хотя общий план такой новой системы очевиден и для работников, и для организаций, не ясно, способны ли обе стороны предоставить для этого все необходимое. На индивидуальном уровне нам неизвестно, способны ли люди обучаться навыкам адаптации. Является ли способность к адаптации относительно фиксированной характеристикой индивида или ее можно развивать? Можно ли оценить способность к адаптации, позволит ли полученный показатель прогнозировать то, как люди будут справляться с реструктурированием организации и быстрой сменой работы? На организационном уровне нам необходимо определить, какая практика компании действительно помогает людям адаптироваться и учиться обучению. Чтобы стать хорошим центром обучения, компания должна приспособить обучающие программы и трудовые задачи к стилям обучения людей, а также ввести систему сертификации мастерства, систему наставничества и т. д. Это трудные задачи для организаций, не привыкших функционировать в качестве центров обучения. Несмотря на эти проблемы, очевидно, что одним из следствий непрерывного изменения становится необходимость расширения нашей способности реагировать на него. По этой причине постоянное обучение рассматривается как важнейший адаптивный механизм и для отдельных людей, и для организаций.

Социальные параметры

Социальные параметры изменения — это глобальные силы, формирующие и индивидов, и организации. Хотя они носят абстрактный характер, они могут оказывать прямое, мощное влияние.



«Изменения происходят слишком быстро – никогда не думал, что увижу хали-гали в Эстонии».

(James Stevenson)

Экономическая конкуренция

Касио (Cascio, 1995) отмечает, что движущими силами геополитического развития в XX в. стали войны — Первая и Вторая мировые войны, корейская, вьетнамская война, война в Персидском заливе. Однако в XXI в. будут править экономические силы. Нормальная и неизбежная конкуренция между странами будет реализовываться не в войне, а в коммерческой сфере. Оружием станут темпы развития, инвестиции, экономические блоки, импорт и экспорт.

Эти изменения отражают влияние глобализованных рынков товаров и услуг. В 1960-е гг. в международной конкуренции участвовало лишь 7% американской экономики. К 1980-м гг. этот показатель увеличился до 70%. С 1986 г. экспорт товаров увеличился на 50%, и каждый миллиард долларов от экспорта американских товаров создает примерно 20 000 новых рабочих мест. Свободный рынок в бывшем Советском Союзе еще более усилит экономическую конкуренцию. Борьба за выживание в бизнесе приводит к возрастанию потребности в высококвалифицированной рабочей силе. В экономических исследованиях страны оцениваются по качеству государственного образования, обучения на работе и компьютерной грамотности. Таким образом, существует глобальная потребность в широко образованных, технически грамотных кадрах.

Изменения в глобальной экономике оказывают серьезное влияние на профессиональную деятельность в США. С 1987 г. навсегда исчезли 7 миллионов рабочих мест. Как правило, компании проводят сокращение не потому, что терпят убытки, а для стратегического самоусовершенствования. Касио утверждает, что мы движемся от экономики, где многие выполняют тяжелую работу, к экономике,

где немногие выполняют интеллектуальную работу. Рабочие места исчезают не на время, из-за экономического спада; они ликвидируются насовсем в результате появления новых технологий, усовершенствования оборудования, новых способов организации труда.

Карнвейл (Carnevale, 1995) удачно резюмирует, как экономические процессы преобразовали сферу труда.

> По пути ко второму веку американского экономического господства что-то произошло. Глобализация богатства и технологий создала совершенно новую игру с новыми правилами и расширила стандарты конкуренции... Кроме того, глобализация конкуренции гарантирует, что если американцы не будут соответствовать новым стандартам конкуренции, то это сделает кто-то другой, и этим другим скорее всего будут иностранные работники в Европе или Азии. Новая экономика делает необходимыми глубокие преобразования в американской системе.

Хотя экономические факторы всегда были движущей силой в нашем обществе, они никогда не имели такой власти, какую имеют сейчас. Возрастающая глобализация общества не позволит ни одной стране избежать ее влияния.

Ценности

Последние 10 лет проблема ценностей, особенно ценностей, которыми руководствуется наше общество, — предмет жарких споров. Ценности — это основа законодательных и судебных решений, которые оказывают огромное влияние на нашу жизнь. Противоречащие друг другу ценности общества относительно таких проблем, как аборты, отделение церкви от государства, вызывают бурные реакции приверженцев той или иной точки зрения. Ценности также пронизывают сферу труда, особенно в том, что касается «справедливости». В сфере труда существуют противоречащие друг другу стандарты справедливости, стандарты, которые, по-видимому, невозможно привести к некой средней, компромиссной позиции. Утверждается, что как обществу нам совсем *не обязательно* иметь единое понимание справедливости и, следовательно, не обязательно искоренять существующий конфликт. То есть открытая дискуссия убежденных сторонников разных точек зрения является одним из признаков здорового общества, полного энергии. Однако есть и другой взгляд, согласно которому считается, что, если разные социальные ценности не будут в определенной мере объединены, нас ожидают постоянные конфликты, обусловленные противоречием ценностей.

Хотя существует множество способов концептуализации конфликта относительно ценностей в сфере труда, целесообразно разграничивать стандарты честности (*equity*) и равенства (*equality*) в социальной справедливости. В основе стандартов *честности* — понимание того, что люди во многом отличаются друг от друга, например по интеллекту и физической силе. Если определенные качества рассматриваются как решающие для выполнения тех или иных социальных ролей, вполне приемлемо, чтобы допуск к социальным ролям зависел от наличия этих качеств. Так, одна из ролей в обществе заключается в поддержании безопасности и благополучия его членов, например в профессии полицейского и пожарного. Если физическая сила считается решающей для успешного выполне-

ния этой роли, вполне приемлемо отбирать работников полиции и пожарной службы, учитывая в том числе и их физическую силу. Поскольку не все люди одинаково сильны, одни будут сочтены более пригодными для работы в полиции и пожарной службе, чем другие.

Стандарт *равенства* основан на принципе минимизации различий между людьми и гарантии одинакового, или равного, отношения ко всем членам общества. Например, мы все имеем одинаковую возможность голосовать на выборах, и голоса всех граждан имеют одинаковое значение. Голосование — это система, посредством которой человеке может высказать свое мнение по вопросам, которые затрагивают его благополучие. Еще одна система, затрагивающая благополучие человека, — это сфера труда. Именно работа позволяет нам зарабатывать на жизнь и иметь возможность улучшить ее. Соответственно право на труд должно распространяться в равной степени на всех членов общества.

Именно здесь часто сталкиваются два стандарта социальной справедливости — стандарты честности и равенства. Причина этого столкновения заключается в том, что качества, отличающие людей друг от друга (например, физическая сила), неравномерно распределены между разными группами в обществе. То есть существуют *групповые* различия в качествах, которые используются при вынесении решений о трудоустройстве. Членов общества можно классифицировать по-разному, но основной фактор группирования — это пол. В случае физической силы существуют значительные различия между мужчинами и женщинами, причем мужчины (как группа) физически сильнее женщин (как группы). Так, есть основание сделать заключение: если мужчины физически сильнее женщин и если физическая сила — это качество, необходимое для пожарного, то мужчины более пригодны для работы пожарного, чем женщины. Таким образом, из-за различия между полами относительно того или иного качества мужчины и женщины в нашем обществе имеют *неравные* возможности для вхождения в роль пожарного.

Сторонники стандарта честности утверждают, что преимущественно мужской кадровый состав пожарной службы лишь отражает тот факт, что мужчины сильнее женщин. Сторонники же стандарта равенства утверждают, что это несправедливо. Во-первых, хотя мужчины сильнее женщин, сильнейшие мужчины не обязательно являются лучшими пожарными. Безусловно, необходим определенный уровень силы, однако все, что превышает этот уровень, не связано с успешностью выполнения работы. Таким образом, женщины не так сильны, как мужчины, но они могут быть «достаточно сильными», чтобы выполнять работу пожарного. Во-вторых, хотя для пожарного важна сила, важны также и другие качества, которыми женщины обладают наравне с мужчинами, например практический ум. Поэтому женщин не следует считать непригодными к профессии пожарного, руководствуясь лишь одним признаком. В-третьих, можно предположить, что с началом использования технических новшеств в снаряжении пожарного именно оно, снаряжение, а не человеческое тело, стало выполнять силовые функции, необходимые на работе. Таким образом, ручной труд в работе пожарных, для которого требуется физическая сила, может выполняться за счет технологических усовершенствований в снаряжении, с которым женщины могут справляться не хуже муж-

чин. И в-четвертых, не везде в пожарной службе требуется одинаковая физическая сила. Такие профессии, как радиодиспетчер, водитель пожарной машины, врач пожарной службы, не требуют особой физической силы. Женщины в не меньшей степени, чем мужчины, способны отвечать требованиям такого рода работы в пожарной службе.

Хотя каждому из этих аргументов можно противопоставить контраргумент, противоречие между стандартом честности и стандартом равенства в отношении пола и физической силы очевидно. Те же аргументы можно распространить на другие классификации социальных групп, например по расе и возрасту, и на неравномерное распределение различных качеств в этих группах. Проблема заключается в том, как быть справедливыми по отношению к группам, неравным по тем или иным качествам, но в равной степени заслуживающим социальных преимуществ в трудовой деятельности.

В течение последних 30 лет позиция честности и позиция равенства поочередно выходили на первый план. Несмотря на громогласные заявления сторонников честности и равенства о своей правоте, в действительности обе позиции — это проявления социальной справедливости. Какая бы из этих позиций ни вышла на первый план, проблема все равно будет оказывать серьезное влияние на И/О психологию. Как научная дисциплина, психология сосредоточивается на различиях между людьми, что заставляет нас тяготеть скорее к полюсу честности. Однако философские основы законодательства, по-видимому, тяготеют к полюсу равенства. И/О психология будет продолжать действовать на пересечении этих двух стандартов справедливости. Нам также придется чутко реагировать на последствия их требований в сфере труда.

Время

Время — этот тот ресурс, которым обладает каждый. У каждого из нас есть 24 часа в сутки на то, чтобы проживать свою жизнь. Многие ресурсы (финансовые и естественные) — предмет изучения, но мы вступаем в эпоху, когда в центре нашего внимания будет время. В главе 11 мы рассматривали альтернативы обычного пятидневного, 40-часового графика работы с 8:00 до 17:00. Эти альтернативы включают гибкий график, посменную работу и сокращенную рабочую неделю. Общее между всеми этими альтернативными режимами работы — попытка достичь большей эффективности в использовании времени организацией и работниками (Avery & Zabel, 2001). В той же главе 11 отмечалось, что дефицит времени — один из главных источников стресса у многих работников. Мы не можем увеличить количество часов в сутки, чтобы успевать делать свои дела; все, что мы можем, — это найти лучшие способы использования 24 часов в сутки, которыми мы все владеем.

Интерес к времени проявляют и ученые-теоретики, и практики. Катцел (Katzell, 1994) утверждает, что время является одной из основных метатенденций в И/О психологии. Он указывает на результаты исследований, свидетельствующие о том, что точность прогностических связей с течением времени изменяется. Одни аспекты поведения более прогнозируемы в отношении ближайшего будущего, чем в отношении отдаленного будущего. Другие аспекты поведения проявляются

не сразу, а только со временем. Эти отношения можно рассматривать либо с точки зрения конкретных оцениваемых конструктов, либо анализируя процесс развития. Время также следует учитывать при рассмотрении вопросов карьерного роста и мотивации. В частности, ученые исследовали стадии карьеры и задались вопросом: как новый экономический уклад повлияет на эти стадии? Хотя в большинстве теорий мотивации в центре внимания находится степень мотивации, которую проявит человек, пытаясь достичь цели, в последних исследованиях ставится также вопрос о том, как долго человек будет проявлять настойчивость на пути к цели. Также представляет интерес вопрос о влиянии времени на структуру группы. И/О психологи начинают уделять больше внимания времени как важной переменной, влияющей на многие другие конструкты. Как отмечает Катцел (Katzell, 1994), «внимание к постоянству и изменению во времени поможет лучше понять различные вопросы и, следовательно, найти более эффективные способы их решения» (р. 8).

Существуют культурные различия в отношении ко времени — либо как к ценному, либо как неисчерпаемому ресурсу. Скарборо (Scarborough, 2001) отмечает, что «в одних местах люди стремятся продуктивно использовать каждую минуту, очень пунктуальны; в других же местах принято спокойно относиться к тому, что то, что не сделано сегодня, будет сделано завтра или еще когда-нибудь, а назначенное время встречи воспринимается как нечто приблизительное. В последнем случае течение времени следует ценить, им даже можно наслаждаться, но никак не сетовать на него» (р. 7). Аналогично Гранроуз (Granrose, 2000) отмечает: «В различных культурах по-разному расставляются акценты на прошлом, настоящем и будущем. Представители культур, ориентированных на прошлое, при толковании событий и принятии решений о том, что они будут делать в будущем, руководствуются традицией. В обществах же, ориентированных на будущее, таких как США, делается акцент на целях, притязаниях, будущем риске... Те, кто живет в обществах, ориентированных на настоящее, сосредоточиваются на актуальных проблемах и текущей деятельности» (рр. 46–47).

Еще одно проявление интереса к времени — это выделение личностного конструкта, отражающего предпочтения в использовании времени. *Последовательная монохроничность* связана с предпочтением человека начинать и завершать выполнение одной задачи прежде, чем приступать к другой. *Полихроничность* — это предпочтение выполнять несколько задач одновременно. Считается, что предпочитаемые паттерны использования времени связаны с успешностью выполнения работы, которая требует умения реагировать на накладывающиеся друг на друга волны стимулов из различных источников.

Время и управление временем вызывают возрастающий интерес как факторы, влияющие на качество жизни. О важности времени в нашей жизни напоминают следующие фразы:

«Сколько людей на смертном одре жалеют, что не проводили больше времени на работе?»

«Потраченное время уходит навсегда, и это главный работодатель, предоставляющий равные возможности».

Кави, Меррил и Меррил (Covey, Merrill & Merrill, 1994) утверждают, что проблемы, связанные со временем, — основные причины стресса в нашей жизни. В качестве способа снижения стресса они предлагают ранжировать проблемы по степени их значимости и срочности. Они рекомендуют не путать одно с другим: на важные, но несрочные вопросы не следует реагировать так же, как на важные и неотложные вопросы. Кави с соавторами полагают, что снижение стресса путем управления временем подразумевает не то, что нужно «работать усерднее» или «умнее», а понимание принципов, управляющих нашим поведением. Хотя мы не можем контролировать большинство событий нашей жизни, но можем контролировать то, как мы их оцениваем и реагируем на них. Райт (Wright, 1997) отмечает, что исследователи могут лучше понять организационные вопросы, рассматривая время как одно из объяснительных понятий.

Сказанное выше не означает, что И/О психологи игнорируют время как один из аспектов нашей жизни. Это лишь призыв не только уделять внимание конкретным понятиям, интересным для И/О психологов, а включать эти понятия во временной контекст, в котором они обнаруживаются. Вполне вероятно, что по мере того как мы будем искать способы культивирования времени, ученые все в большей мере станут рассматривать его как ценный ресурс. Время — это не ресурс, который можно заменить каким-то другим или выменять на что-то. Мы можем выменять деньги на товары, но мы не можем купить время. Ожидается, что в XXI в. время станет важнейшей переменной в научных дисциплинах, изучающих труд (например, Cooper & Rousseau, 2000; Mitchell & James, 2001).

Заключение

В следующие десятилетия аксиома «лучше всего будущее предсказывает прошлое», вероятно, должна измениться, по крайней мере, применительно к И/О психологии. В нее следует ввести некоторые коррективы: «Лучше всего будущее предсказывает недавнее прошлое». Кроме того, нам следует уделять пристальное внимание зарождающимся тенденциям. Понятие дискретного изменения указывает на то, что будущее может разительно отличаться от прошлого. Факторы изменения действуют с такой силой и скоростью, что сегодня как никогда предсказать будущее действительно трудно. В этой главе были кратко рассмотрены основные параметры изменения на индивидуальном уровне, уровнях работы и общества. И/О психология продолжит изучать человеческое поведение в сфере труда, и в этом смысле наша миссия, наше предназначение как научной дисциплины не изменятся. С тем, что мы узнали в прошлом, мы можем достичь многого в будущем. Однако, по-видимому, нам уже не удастся пользоваться такой роскошью, как продолжительные размышления об относительно статичных явлениях и условиях. Стремительные темпы изменения в сфере труда требуют адаптивных реакций на смешанные потоки индивидуальных, трудовых и социальных факторов, которые низвергаются на нас все с бо́льшим ускорением.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Отношения между профсоюзами и менеджментом

В течение многих лет И/О психологи исследуют широкий круг вопросов, связанных с работой. Но, как ни странно, предметом изучения редко становятся отношения между профсоюзами и менеджментом. Эту проблему нельзя сбрасывать со счетов как «не имеющую прямого отношения» к работе; во многих организациях вопросы, связанные с профсоюзами, относятся к числу наиболее актуальных. Многие авторы отмечают значительную диспропорцию между интересом И/О психологов к профсоюзам и интересом к менеджменту. Проблемы профсоюзов и менеджмента не являются взаимоисключающими, однако И/О психология, по-видимому, тяготеет к исследованию менеджмента. Об этом свидетельствует список некоторых направлений профессиональной деятельности И/О психологов: менеджерское консультирование, развитие менеджмента, использование центров оценки персонала для выявления лиц с менеджерскими способностями, разрешение кросс-культурных менеджерских проблем. Но И/О психологи не игнорируют успехи профсоюзов. Шостак (Shostak, 1964) описывает эти отношения как отношения «взаимного безразличия». Профсоюзы крайне неохотно обращаются к И/О психологам за помощью в решении своих проблем. Розен и Стагнер (Rosen & Stagner, 1980) полагают, что частично это обусловлено уверенностью в том, что И/О психологи не могут быть абсолютно беспристрастными, а частично — нежеланием открывать «чужакам» доступ к профсоюзным данным.

Причины подобной позиции профсоюзов многочисленны. Одна из них заключается в том, что развитие индустриальной психологии тесно связано с работами Фредерика Тейлора. Профсоюзы критикуют «тейлоризм», рассматривая его как эксплуатацию работников ради прибыли компании. Отношения между профсоюзами и менеджментом могут быть довольно неприязненными, с разделением на «мы» и «они». Профсоюзы могут видеть в И/О психологах союзников-работодателей. Кроме того, некоторые факторы перетягивают И/О психологов в лагерь менеджмента. И/О психологи нередко занимают должности менеджерского уровня. Менеджеры неизменно видят необходимость в обращении к консультанту, объясняют ему проблемы и оплачивают его услуги. Иными словами, И/О психология имеет более тесные связи с менеджментом, чем с профсоюзами (настолько, что некоторые авторы называют И/О психологию «инструментом менеджмента»). Это особенно заметно при вопиющем отсутствии психологических исследований по

проблеме профсоюзов. Еще одно объяснение предлагает Цикар (Zickar, 2001). Одним из наиболее важных вкладов И/О психологии в сферу труда является разработка и использование психологических методов оценки кандидатов на работу, результаты чего используются для принятия решений о найме. Один из наиболее известных видов психологической оценки — личностное тестирование. Цикар описывает неэтическое использование личностного тестирования — одну из форм **«юнион-бастинга»** (*union-busting*). Автор отмечает, что «сначала менеджмент в сотрудничестве с некоторыми И/О психологами использовал личностные опросники не для прогнозирования успешности выполнения работы, а для отсеивания работников, которые, скорее всего, вступят в профсоюз» (p. 149). Цикар добавляет: «...Вне зависимости от происхождения этой практики очевидно, что к концу 30-х гг. XX в. психологи... предлагали эти [личностные] шкалы для юнион-бастинга. Этот союз с менеджментом способствовал возникновению недоверия работников к представителям социальных наук... Эта позиция затруднила задачу психологов, стремившихся осуществить мероприятия, которые бы ослабили напряжение между работниками и менеджментом. Профсоюзы стали относиться с подозрением даже к психологам, имеющим самые благие намерения» (p. 161). Список основных причин недоверия И/О психологам (Huszczo, Wiggins, & Currie, 1984) представлен в табл. П.1.

За последние несколько лет интерес к профсоюзам возрос. Сохранится и разовьется ли это «потепление», еще предстоит узнать. Подозреваю, что сегодняшний интерес проистекает из осознания того, что трудовые проблемы не должны решаться с позиции «либо/либо». И менеджмент, и профсоюзы только выиграют от разрешения проблем, которые затрагивают обе стороны. Если нашей дисциплине удастся преодолеть свой «променеджерский» имидж, мы сможем сделать огромный прорыв в понимании сущности профсоюзов. Современные исследования свидетельствуют о том, что подобные изменения уже начинаются (см. «Заметки П.1»).

Таблица П.1

Причины недоверия профсоюзов к И/О психологам

Они ассоциируются с менеджментом
Они ассоциируются с научным менеджментом Ф. Тейлора (основное внимание эффективности, исследование времени и движений)
Профсоюзам не уделяется внимания в учебниках и журналах по И/О психологии
Они морализирующие интеллектуалы, ратующие за социальные реформы
Используются методы (например, исследование общественного мнения), направленные на предотвращение организации профсоюзов и снижение требований к зарплате
Они ассоциируются с приемами обогащения работы, нарушающими классификацию профессий и системы стандартов
Методы психологического тестирования подчеркивают различия между работниками (системы «антисплоченности» и «антистаршинства»)
Многие психологи не имеют трудового опыта, аналогичного опыту членов профсоюзов, что вызывает недоверие и создает барьеры в общении

Источник: «The Relationship Between Psychology and Organized Labor: Past, Present, and Future», G. E. Huszczo, J. G. Wiggins, & J. S. Currie, 1984, American Psychologist, 39, p. 432–440.

ЗАМЕТКИ П.1

Зачем изучать профсоюзы?

Я придерживаюсь того мнения, что преподаватели недостаточно уделяют внимания профсоюзам. При обсуждении темы профсоюзов выясняется, что студенты лучше знают Джимми Хоффа (профсоюзного лидера, которого подозревают в связях с криминальным миром), чем Уолтера Рейтера (деятеля, внесшего значительный вклад в организацию профсоюзов). Почему? Вероятно, этому есть несколько объяснений, но одно из них – главное. Школы, колледжи и вузы в целом проповедуют академические интеллектуальные ценности. Они выпускают образованных людей, многие из которых становятся бизнес-лидерами. Профсоюзы же начали свою деятельность, представляя относительно необразованных рабочих, рядовых работников, а не бизнес-лидеров. Профсоюзы, верно или неверно, воспринимаются как представители «простого человека», а не «привилегированных интеллектуалов». Некоторые профсоюзные лидеры недоверчиво, скептически относятся к мотивам высокообразованных людей, подозревая, что они разделяют ценности менеджмента.

Американские учебники, в которых более или менее подробно рассматривается деятельность профсоюзов, – большая редкость. По-видимому, дихотомия «мы/они» в отношениях между профсоюзами и менеджментом просочилась и в учебники; профсоюзы редко становятся предметом обсуждения в книгах. Эта книга – фактически один из немногих учебников по И/О психологии, в котором обсуждаются проблемы отношений между профсоюзами и менеджментом. С другой стороны, антиинтеллектуальная позиция, которую занимают некоторые профсоюзы, вредит им не только тем, что это приводит к недостаточной образованности. Профсоюзы редко нанимают «сторонних» специалистов; обычно они продвигают собственных членов. Если бы вы были И/О психологом, желающим работать полный рабочий день в профсоюзе, сомневаюсь, что вам удалось бы найти много вакансий. Кроме того, сегодня профсоюзы теряют своих членов; правительство аннулировало полномочия беспрецедентного количества профсоюзов; падает эффективность профсоюзов в переговорах по поводу улучшения условий найма и труда. Иными словами, профсоюзы, по-видимому, нуждаются в притоке свежих идей. Им пошли бы на пользу мероприятия по организационному изменению. Однако пока они не будут готовы обратиться к опыту сторонних специалистов, вряд ли им (как и любой другой организации) удастся найти достаточно собственных сил, чтобы справиться с проблемой. Парадоксальный раскол между И/О психологией (сферы исследования людей на работе) и профсоюзами (которые представляют значительную часть работников) пагубно отражается на обеих сторонах.

В этой главе анализируются сущность профсоюзов, факторы, влияющие на отношения между профсоюзами и менеджментом, последние исследования профсоюзов, а также влияние юнионизации на многие из рассмотренных ранее феноменов.

Что такое профсоюз?

Профсоюзы — это организации, призванные способствовать социальному и экономическому благополучию своих членов. По сути, профсоюзы создаются для защиты работников от эксплуатации. В нашей стране профсоюзы возникли более века назад как результат неприемлемых условий труда. Работники получали мизерную зарплату, практически не имели гарантированной работы, не имели никаких льгот и, что, вероятно, важнее всего, трудились в унизительных, опасных условиях.

Профсоюзы сплотили работников и придали им силы. Эти сила заставила работодателей воспринимать работников как группу. Ряд федеральных законов запретил работодателям деятельность определенного рода (например, использование детского труда) и предписал деятельность другого рода (например, осуществление выплат в фонд социального страхования). Профсоюзы и законы о труде привели к многочисленным изменениям в сфере труда. Хотя проблемы, стоящие перед североамериканским работником сегодня, не так остры, как 75–100 лет назад, профсоюзы продолжают обеспечивать ощущение безопасности и способствовать благополучию своих членов (см. «Заметки П.2»).

Почему работники вступают в профсоюзы? Чего могут добиться профсоюзы? Некоторые авторы полагают, что профсоюзы неизменно содействуют достижению определенных результатов. Бок и Данлоп (Bok & Dunlop, 1970) отмечают, что профсоюзы вносят следующий вклад в благополучие работников.

- Они предлагают более высокую зарплату; работодатели в свою очередь повышают зарплату некоторых работников, не состоящих в профсоюзах.
- Они добиваются таких социально-трудовых благ, как пенсии, страховка, отпуск и периоды отдыха.
- Они разрабатывают официальные правила, касающиеся дисциплины, продвижения по службе, разницы в заработной плате и других важных для работы факторах. Это приводит к меньшему произволу в отношении работников.

Есть и другие причины: профсоюзы могут улучшить коммуникацию с менеджментом, условия труда, сплоченность и моральных дух работников. Некоторые авторы приводят социальные причины, такие как принадлежность к группе людей, с которыми работник имеет общий опыт и с которыми у него могут сформироваться товарищеские отношения. Таким образом, для вступления в профсоюз есть и экономические, и личные основания.

ЗАМЕТКИ П.2

История повторяется?

На заре XX в. в США, особенно в крупных городах, широко использовался детский труд. Дети трудились целыми днями (по 10–12 часов в день) в опасных условиях (нездоровый воздух, отсутствие отопления и вентиляции) за мизерную плату (несколько пенни в час) на предприятиях с так называемой «потогонной системой». В конце концов были введены федеральные и местные законы, запрещающие детский труд. Затем, 80–90 лет спустя, некоторые американские компании перенесли свои производственные мощности в другие страны, где нет законов, запрещающих детский труд. На некоторых фабриках дети вновь работают чуть ли не целый день в опасных условиях за мизерную пату (меньше доллара в час). Что вы думаете об этой практике? Должны ли американские компании соблюдать американские законы о труде в других государствах совершенно с иным законодательством, особенно в отношении детского труда? Должны ли применяться меры социального воздействия (например, экономический бойкот) против компаний, использующих детский труд? Некоторые компании утверждают, что снижение затрат благодаря использованию детского труда приводит к снижению цен на товары. Как обществу в целом и компаниям в частности уравновесить экономическую выгоду и социальное сознание? Мы видим, что история повторяется; условия, породившие в нашей стране много лет назад законы о труде, сегодня используются некоторыми компаниями в других странах.

Профсоюзы как организации

Примерно 20 миллионов граждан США состоят в профсоюзах, что составляет около 25% работников, если не учитывать сельское хозяйство. В Канаде в профсоюзах состоят 2 миллиона человек. Наиболее крупный профсоюз — это Американская федерация труда и Конгресс производственных профсоюзов (*American Federation of Labor — Congress of Industrial Organizations: AFL-CIO*). К другим крупным профсоюзам можно отнести Объединенный союз работников автомобильной промышленности (*United Auto Workers*) и Объединенный союз шахтеров Америки (*United Mine Workers of America*). Хотя исторически сложилось так, что «синие воротнички» имеют более мощные профсоюзы, сегодня доминирующую профсоюзную базу представляют «белые воротнички» (в частности, правительственные чиновники и учителя). В последние годы в связи с увеличением количества рабочих мест в сфере услуг и уменьшением количества рабочих мест в сфере производства (традиционного оплота профсоюзов) наблюдается спад тенденции к объединению.

Каждый профсоюз имеет главное управление, однако его сила — в многочисленных местных отделениях. Местное отделение профсоюза может представлять членов профсоюза в определенном географическом регионе (например, все сборщики платы за проезд по дороге Филадельфии) или на определенном предприятии (например, Объединение работников мясоконсервного завода Дубьюка, штат Айова). Местные профсоюзные организации избирают должностных лиц. Если местное отделение достаточно велико, оно может позволить себе взять на постоянную работу нескольких должностных лиц. Другие должностные лица профсоюза остаются на постоянной работе в своих компаниях и отпрашиваются на профсоюзные мероприятия. Профсоюзный организатор занимает должность, равноценную должности супервизора в компании. Профсоюзный организатор представляет профсоюз в компании; он улаживает трудовые споры и дисциплинарные вопросы. Обычно профсоюзный организатор избирается членами профсоюза сроком на один год.

На предприятии профсоюзная группа представляет одну организацию (профсоюз) в другой организации (компании). Местные профсоюзы обязаны своим существованием компании. Работники крупных компаний нередко состоят в разных профсоюзах, поэтому в компании могут действовать несколько организаций. В этом случае работодателю приходится иметь дело с несколькими организованными группами — например, рабочими, конторскими служащими и водителями грузовиков. Каждая профсоюзная группа, пытаясь улучшить положение свои членов, ведет переговоры с компанией самостоятельно. Крупное предприятие, внутри которого функционируют несколько профсоюзных групп, может служить наглядным примером организации, состоящей из взаимозависимых элементов. Каждая профсоюзная группа обладает определенной властью и может влиять на поведение всей организации.

Члены профсоюза платят взносы, являющиеся главным ресурсом профсоюза. Профсоюз также может собирать деньги для забастовочного фонда, которые выплачиваются бастующим членам профсоюза, не получающим зарплаты. (Далее мы более подробно поговорим о забастовках.) Профсоюзы используют свои средства на то, чтобы, к примеру, обеспечивать своим членам особые расценки групповой

страховки автомобилей или содержать собственные дома отдыха. Профсоюзы в значительной мере зависят от своих членов. Чем больше работников состоит в профсоюзе, тем большей властью он обладает при проведении переговоров, тем выше его доходы и тем более широкий спектр услуг он предоставляет своим членам. Профсоюз не может существовать без своих членов, а уменьшение числа членов профсоюза может поставить под угрозу само его существование. Блэкард (Blackard, 2000) схематически изображает отношения между компанией, профсоюзом и работниками (рис. П.1).



Рис. П.1. Отношения между менеджментом, работниками и профсоюзом.
Источник: Managing Change in a Unionized Workplace (p. 65), K. Blackard, 2000, Westport, CT: Quorum

Структура профсоюза

Работники, желающие создать профсоюз, проходят следующую стандартную процедуру. Во-первых, они приглашают представителей, чтобы заявить о желании вступить в профсоюз. Федеральный закон разрешает организаторам заявлять о желании вступить в профсоюз, если это не ставит под угрозу безопасность или продуктивность работников. Агитация обычно происходит во время обеденного перерыва. Работодатель не имеет права физически угрожать, мешать или преследовать организаторов. Также незаконно увольнять работников за высказывания в поддержку профсоюзов.

И профсоюз, и предприятие обычно организуют кампании, в которых пропагандируют свою позицию. Профсоюз разъясняет, как он может улучшить жизнь работников. В контркампании предприятия подчеркивается, что жизнь работников уже благополучна, акцентируется внимание на затратах на членство в профсоюзе, а также на ограничение свободы. Затем подключается федеральный орган, **Национальное управление по трудовым отношениям** (*National Labor Relations Board — NLRB*). Управление направляет своего представителя для наблюдения за профсоюзной кампанией и отслеживания дальнейшей деятельности профсоюза.

Работников просят подписать карту, санкционирующие профсоюзные выборы. Если **санкционирующие карты** подписывает менее 30%, процесс завершается. Если подписывается 30% работников или более, проводится голосование для определения того, будет ли профсоюз представлять работников. Представитель *NLRB*

должен определить, кто из работников может стать членом профсоюза и, следовательно, будет иметь право голосовать. Представители менеджмента (супервизоры и менеджеры) исключаются. Наблюдатель назначает выборы, предоставляет избирательные бюллетени и урны для тайного голосования, подсчитывает голоса и санкционирует выборы. Процесс выражения предпочтений голосующих называют **сертификационными выборами**. Если более 50% голосующих голосуют «за», то организовывается профсоюз. Если профсоюз терпит неудачу в выборах, весь процесс можно повторить позже. Профсоюзы, не получающие поддержки на выборах, обычно так и делают.

Бриф и Руд (Brief & Rude, 1981) отмечают, что решение согласиться или не согласиться с созданием профсоюза ничем не отличается от других решений, которые приходится принимать человеку. Работники будут поддерживать профсоюз в той мере, в какой он будет обеспечивать важные для них блага за приемлемую «плату». Более 50 лет назад Бакк (Bakke, 1945) сформулировал это весьма красноречиво:

> Степень благосклонности реагирования работника на членство в профсоюзе прямо пропорционально силе его убежденности в том, что этот шаг снизит фрустрацию и тревогу и расширит его возможности, связанные достижением его стандартов успешной жизни. Степень неблагосклонности прямо пропорциональна его убежденности в том, что этот шаг усилит его фрустрацию и тревогу и уменьшит его возможности, связанные с достижением подобных стандартов (р. 38).

Декоти и Лелорн (DeCotiis & LeLouarn, 1981) разработали модель детерминант юнионизации (рис. П.2). Трудовой контекст включает реакции работников на работу, организационный климат, воспринимаемую организационную структуру и супервизию. Персональные характеристики включают возраст, пол, расовую принадлежность, а также удовлетворенность работой. Трудовые и персональные характеристики определяют инструментальность профсоюза, т. е. меру, в какой профсоюз воспринимается как организация, улучшающая жизнь работника. Инструментальность влияет на отношение работника к профсоюзам; это отношение в свою очередь влияет на готовность работника голосовать за профсоюз. Реальное решение при голосовании определяется последовательностью, представленной в модели. Эта модель объясняет более 54% дисперсии в восприятии инструментальности профсоюзов.

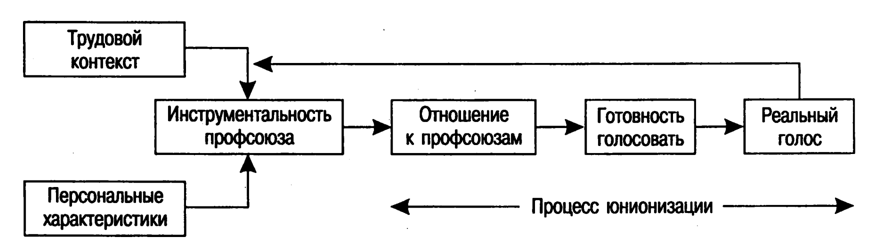


Рис. П.2. Модель детерминант процесса юнионизации. *Источник:* «A Predictive Study of Voting Behavior in a Representation Election Using Union Instrumentality and Work Perceptions», T. A. DeCotiis & J. Y. LeLouarn, 1981, Organizational Behavior and Human Performance, 27, p. 109

Саммерс, Беттон и Декоти (Summers, Betton & DeCotiis, 1986) обнаружили, что инструментальность профсоюза может снизиться, если за право представлять работников борется несколько профсоюзов. Работники склонны воспринимать антипрофсоюзную информацию более серьезно, если она исходит от другого профсоюза, а не от менеджмента. Премак и Хантер (Premack & Hunter, 1988) тщательно изучили процесс юнионизации, используя изощренные статистические методы. Они делают вывод о том, что одни работники имеют твердую позицию в отношении профсоюзов и за, и против, и в ходе кампании пропаганды их отношение обычно не изменяется. Однако другие работники не имеют четкого мнения относительно профсоюзов, и поведение обеих сторон во время организации кампании может изменить их отношение. Премак и Хантер отмечают, что голоса этих работников играют решающую роль в выборах, поскольку исход профсоюзных выборов обычно определяется малым числом голосов.

Если работники соглашаются с тем, чтобы на переговорах с менеджментом их представлял профсоюз, профсоюз должен неизменно восприниматься ими как действенная организация. Некоторые профсоюзы воспринимаются работниками как организации, потерявшие свою эффективность в ведении переговоров с менеджментом. В этом случае работники имеют право путем официального голосования отказаться от профсоюза как от своего представителя. Такое голосование называют **десертификационными выборами**.

Трудовой контракт

Если профсоюз признан, его должностные лица имеют право заключить **трудовой контракт**. Это официальное соглашение между профсоюзом и менеджментом, определяющее условия найма на определенный период времени.

Обе стороны подготавливают предварительные списки того, что они хотели бы включить в контракт; профсоюз выдвигает требования, а работодатель — предложения. Профсоюз обычно просит больше того, на что он может рассчитывать; менеджмент обычно предлагает меньше. Пытаясь прийти к приемлемому решению, обе стороны часто прибегают к демагогии, типичной для подобных переговоров. Представители профсоюза могут намекать на то, что менеджмент имеет гигантские прибыли и эксплуатирует работников. Менеджмент может намекать на то, что коварные профсоюзные лидеры обманывают добропорядочный работников и что их политика приведет компанию к банкротству. В конце концов обе стороны, как правило, приходят к согласию; профсоюз обычно получает меньше того, что хотел, а менеджмент предоставляет больше того, что рассчитывал предоставить. Если согласие не достигнуто (**тупик**), предпринимаются другие меры, которые мы рассмотрим далее.

Переговоры по поводу контракта ведут две команды переговорщиков. Профсоюзную сторону обычно представляют должностные лица из местного отделения профсоюза, профсоюзные организаторы и иногда представитель национального профсоюза. Со стороны менеджмента обычно участвуют несколько кадровых и производственных менеджеров, которые следуют данным им инструкциям. Контракт содержит множество пунктов, и многие вопросы оказываются предметом спора.

Эти вопросы обычно можно разделить на пять категорий: зарплата и условия труда, гарантии работникам, гарантии профсоюзу, права менеджмента и срок действия контракта. В табл. П.2 приведены примеры этих вопросов и позиции, которые обычно занимает каждая из сторон.

В процессе переговоров каждая команда проводит совещания, на которых определяется, чем она может поступиться в своих изначальных позициях. Каждая сторона может пойти на компромисс по одним вопросам, но не по другим. В конечном счете команды достигают предварительного согласия. Затем члены профсоюза проводят голосование по поводу контракта. Если контракт получает одобрение, он ратифицируется и действует в течение установленного срока (обычно два-три года). Если члены профсоюза отклоняют контракт, необходимо продолжение переговоров.

Будет ли ратифицирован контракт, обычно зависит от практики в данной производственной сфере и в данном округе, а также от последних тенденций. Если профсоюз представляет интересы водителей грузовиков, а решающий вопрос — это вопрос оплаты, профсоюз соберет данные, необходимые для оценки предложения: сколько платят водителям грузовиков другие компании в данной производственной сфере, сколько им платят компании в данном округе и повышаются или снижаются цены и уровень зарплаты в целом. Стагнер и Розен (Stagner & Rosen, 1965) называют область компромисса *зоной торга*; это проиллюстрировано на рис. П.3. Обе стороны должны продвигаться к компромиссу, не выходя за границы толерантности; это точка, за которой контракт будет неприемлемым. Если обе стороны приходят к компромиссу в рамках своих ожиданий, достигается согласие. Однако если одна сторона выходит за границы толерантности, предложенный контракт не принимается.

Таблица П.2

Типичные спорные вопросы и позиции, занимаемые профсоюзом и менеджментом

Вопрос	Позиция профсоюза	Позиция менеджмента
Зарплата, условия труда	Более высокая зарплата, дополнительные льготы, привязка к уровню цен	Минимальные расходы компании, по возможности — уклонение от требований профсоюзов
Гарантии работникам	Трудовой стаж как основа для решений о продвижении, сокращении и смещении	В основе этих решений — продуктивность и заслуги перед предприятием
Гарантии профсоюзу	Создание профсоюзного цеха, при котором каждый поступающий на работу сотрудник должен вступать в профсоюз	Возможность выбора работника: вступать в профсоюз или нет
Права менеджмента	Профсоюз стремится принимать более активное участие в формировании политики и принятии решений, влияющих на работников	Менеджмент стремится оставить за собой право принимать определенные решения и не хочет делиться этим правом с профсоюзом
Срок действия контракта	Краткосрочные контракты	Долгосрочные контракты

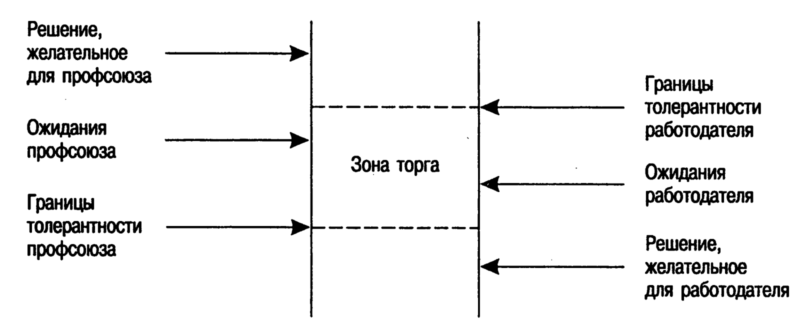


Рис. П.3. Желания, ожидания и границы толерантности, определяющие зону торга. *Источник*: Psychology of Union-Management Relations (p. 96), R. Stagner & H. Rosen, 1965, Belmont, CA: Wadsworth

Обе стороны будут использовать все возможные внешние факторы, чтобы контракт был в их пользу. Если уровень безработицы высок и компания может заменить бастующих работников, менеджмент имеет преимущество. Если компания получает значительную прибыль от деятельности в период рождественских каникул, профсоюз может выбрать это время для обсуждения контракта, зная, что компания постарается не допустить забастовки. Обе стороны ищут факторы, которые укрепят их позиции.

Коллективные переговоры и поиск выхода из тупиков

То, насколько гладко идут **коллективные переговоры**, обычно зависит от подхода обеих сторон. Выделяют дистрибутивную и интегративную позицию в переговорах. В США преобладают *дистрибутивные переговоры*. Они предполагают отношения выигрыша/проигрыша; все, что работодатель предоставляет профсоюзу, он теряет, и наоборот. Поскольку обе стороны пытают минимизировать потери, движение к компромиссу идет обычно мучительно и долго.

Альтернативой дистрибутивным являются *интегративные переговоры*. Пока действует контракт, обе стороны стараются улучшить отношения. Обновление контракта не рассматривается как повод для конфронтации. Обе стороны стараются решить общие проблемы и предлагают приемлемые решения, которые могут быть приняты по истечении срока действия контракта.

Позиция на переговорах не выбирается официально; она подразумевается поведением на работе. Хотя обсуждение решения не всегда носит характер либо/либо, дистрибутивные переговоры намного более типичны для отношений между профсоюзом и менеджментом, чем интегративные переговоры.

Что происходит, если сторонам не удается прийти к согласию? Иногда в трудовом контракте оговариваются действия на случай, когда переговоры заходят в тупик; иногда профсоюзу и менеджменту приходится вместе решать, как выйти из тупика. В любом случае существует три варианта развития событий, причем в каждом из них привлекается третья сторона: посредничество, расследование и арбитраж.

Посредничество — это наиболее широко используемый и в то же время наименее формальный вариант. Нейтральная третья сторона (посредник) помогает профсоюзу и менеджменту прийти к добровольному согласию. Посредник не име-

ет права навязывать свой вариант урегулирования; он лишь облегчает сближение позиций двух сторон.

Откуда появляются посредники? Федеральная служба посредничества и примирения (*Federal Mediation and Conciliation Service — FMCS*) имеет в своем штате квалифицированных посредников. Организация может обратиться к *FMCS*, попросив направить соответствующего специалиста. Посредник не обязательно должен быть членом *FMCS*; посреднические функции может выполнять любая третья сторона, устраивающая профсоюз и менеджмент. Однако обычно обе стороны отдают предпочтение специалисту, имеющему необходимую подготовку и опыт в разрешении трудовых споров, поэтому, как правило, они обращаются к *FNCS*.

Способ вмешательства посредника не является чем-то строго определенным. Посредничество добровольно; таким образом, ни один посредник не может функционировать без доверия, готовности к сотрудничеству и расположения обеих сторон. Расположение важно, поскольку посредник должен получить конфиденциальную информацию, которую стороны скрывают. Если информацию использовать непродуманно, стратегия переговоров и средства влияния сторон могут быть ослаблены. Посредник может уменьшить количество спорных вопросов; в идеальном случае он добивается того, что спорных вопросов не остается. Посредник стимулирует взаимный обмен информацией, который помогает выйти из тупика. Без посредника сторонам обычно трудно «открыться» после возникновения взаимной неприязни. Посредник облегчает движение информационных потоков и способствует достижению компромисса. Если посредник терпит неудачу, стороны могут перейти на вторую фазу: фазу расследования.

Расследование — это более официальный процесс, чем посредничество. Квалифицированный посредник может также осуществлять расследование, однако его роль будет иной. При расследовании третья сторона анализирует факты, дает официальные рекомендации по разрешению спора и обнародует эти рекомендации. Считается, что если рекомендации обнародованы, стороны будут вынуждены принять или использовать их для урегулирования противоречий. Однако расследование не оказывает необходимого давления. Интерес общественности возникает лишь тогда, когда существует угроза забастовки или когда забастовка реально создает трудности для общества.

Расследование наиболее целесообразно, когда одна из сторон сталкивается с внутренними разногласиями и нуждается в рекомендациях эксперта по преодолению оппозиции в урегулировании спора. Существуют различия в эффективности расследования в частном и государственном секторе. В государственном секторе расследование имеет ограниченные шансы на успех. Стороны узнают, что отклонение рекомендаций по результатам расследования не влечет за собой политических или экономических потерь, поэтому они вряд ли с большим доверием отнесутся ко мнению специалиста, осуществившего расследование. В частном секторе расследование может принести пользу в первую очередь потому, что и профсоюзы, и менеджмент выступают против последнего способа урегулирования (арбитража). Однако в частном секторе расследование используется нечасто.

Арбитраж — это последний и наиболее официальный способ урегулирования спора. Обе стороны обязаны реализовать решение третьей нейтральной стороны.

Арбитраж выносит «окончательный и обязательный к исполнению» вердикт. Использование арбитража может предусматриваться трудовым контрактом; о нем также можно договориться неофициально. Эта форма арбитража называется **арбитражем интересов** (*interest arbitration*), поскольку он предполагает заинтересованность обеих сторон в заключении нового контракта.

Третейские судьи должны обладать обширным опытом в области трудовых отношений. Американская арбитражная ассоциация (*American Arbitration Association — AAA*) утверждает определенные стандарты и ведет список третейских судей. Третейские судьи, занесенные в список *AAA*, часто выполняют также роль посредников в *FMCS*. Эффективным посредникам, специалистам по расследованию и третейским судьям необходимы одни и те же навыки. Их функции различаются степенью влияния, полномочиями третьей стороны.

Существует множество форм арбитража интересов. При *добровольном арбитраже* стороны соглашаются на процесс. Добровольный арбитраж наиболее распространен в частном секторе при урегулировании споров, возникающих тогда, когда контракт еще действует. *Вынужденный арбитраж* обязателен с юридической точки зрения. Он наиболее распространен в государственном секторе.

Существуют и другие виды арбитража. При **конвенциональном арбитраже** (*conventional arbitration*) третейский судья выносит решение, которое считает наиболее целесообразным. При **арбитраже окончательного предложения** (*final-offer arbitration*) третейский судья должен выбрать предложение либо профсоюза, либо менеджмента; компромисс невозможен. Например, профсоюз требует, чтобы зарплата составляла 8 долларов в час, а компания предлагает 7. При конвенциональном арбитраже третейский судья мог бы выбрать любую сумму, но, вероятно, разделил бы разницу пополам и назначил зарплату 7,5 доллара в час. При арбитраже окончательного предложения третейский судья должен выбрать либо 7, либо 8 долларов. Арбитраж окончательного предложения также имеет несколько видов: арбитр может принимать решения при **комплексном арбитраже** (*total-package arbitration*): тогда он выбирает между совокупностью предложений работодателей и совокупностью предложений профсоюза по всем спорным вопросам. Решение также может быть принято при **попунктном арбитраже** (*issue-by-issue arbitration*). В этом случае третейский судья может одновременно согласиться и с предложением работодателя по оплате, и с требованием профсоюза относительно выходных дней и отпусков. Решения при добровольном/вынужденном арбитраже, конвенциональном арбитраже/арбитраже окончательного предложения, комплексном/попунктном арбитраже для работников государственного сектора определяются законодательством, а для работников частного сектора — взаимным согласием (см. «Заметки П.3»).

Арбитраж интересов наиболее распространен в государственном секторе. Исторически сложилось так, что частный сектор выступает против внешнего вмешательства при разрешение трудовых проблем, являющихся «частным» делом. Поэтому работодатели частного сектора с готовностью обращаются к посредникам, но избегают стратегий, предполагающих определенную последовательной действий. В государственном же секторе складывается другая ситуация. Забастовки в государствен-

ном секторе (например, в полиции) могут иметь пагубные последствия для всей общественности. Поскольку обычно они запрещены законом, используются другие способы урегулирования (расследование, арбитраж). Некоторые работники государственного сектора бастуют (иногда законно, но обычно незаконно), но забастовки чаще всего становятся результатом неразрешенных проблем в частном секторе.

ЗАМЕТКИ П.3

Злоупотребление арбитражем?

Арбитраж интересов может оказаться заманчиво простым средством разрешения тупиковых ситуаций – фактически настолько простым, что некоторые люди опасаются злоупотребления им. Допустим, профсоюз требует повышения оплаты в час на 50 центов, а менеджмент предлагает 10-центовое повышение. По опыту обе стороны знают, что третейский судья скорее всего разделит разницу пополам и установит оплату 30 центов в час. Считается, что чем шире используется арбитраж для разрешения тупиковых ситуаций и чем значительнее расхождение между сторонами, тем вероятнее, что они не будут серьезно спорить друг с другом, т. е. выберут не требующее особых усилий средство – арбитраж. Таким образом, стороны пренебрегут стадиями посредничества и расследования и прибегут сразу к арбитражу. Арбитраж становится аддиктивной реакцией на тупиковые ситуации; этот феномен был назван «наркотическим эффектом» арбитража.

Как ослабить наркотический эффект арбитража? Одно из решений – сделать так, чтобы третейские судьи, принимая решение, не делили разницу. Третейские судьи вольны принимать любое решение, которое сочтут справедливым. Деление разницы пополам обычно воспринимается как наиболее справедливое решение, что повышает вероятность обращения к третейскому судье и в дальнейшем, поскольку ни одна из сторон не получит предпочтения. Таким образом, с каждым решением, основанном на делении разницы пополам, наркотический эффект усиливается. Один из способов ослабления наркотического эффекта является запрет на подобные решения, что и происходит при арбитраже окончательного решения. Здесь третейский судья обязан выбрать между 50-центовой и 10-центовой прибавкой и никакой цифрой больше, меньше или посередине. Учитывая это, можно предположить, что осознание того, что судья будет выбирать одну из позиций, заставит стороны делать более взвешенные, разумные предложения. Абсурдное предложение никогда не будет одобрено. При комплексном арбитраже окончательного предложения третейский судья должен выбрать всю совокупностью предложений профсоюза или менеджмента, что заставляет стороны стремиться к компромиссу. Альтернативный вариант – попунктный арбитраж окончательного предложения приводит опять же к своего рода делению; т. е. хотя деление в рамках одного вопроса невозможно, третейский судья делит сами вопросы. Так, принимается позиция профсоюза по одному вопросу и позиция менеджмента – по другому. Считается, что использование комплексного арбитража последнего предложения значительно снизило тенденцию прибегать к арбитражу для разрешения тупиковых ситуаций.

Реакции на тупиковые ситуации

Рассмотрим ситуацию, когда профсоюз и менеджмент не могут разрешить свой спор. Возможно, они использовали, а может быть, и не использовали посредника. Допустим, это частный сектор, поскольку в государственном секторе посредничество, расследование и арбитраж могут оказаться необходимыми условиями. Что происходит, когда две стороны не могут договориться?

При коллективных переговорах, если стороны недовольны результатом, они могут предпринимать определенные действия. Эти действия — средство, с помощью которого можно добиться желаемых результатов. Профсоюз может призвать к **забастовке**. Члены профсоюза должны проголосовать за забастовку. Если члены профсоюза поддерживают забастовку и спор не урегулирован, в определенное время они прекратят работу — обычно на следующий день после истечения срока действия контракта. Проведение голосования по поводу забастовки во время ведения переговоров — это форма давления на менеджмент с целью принятия им требований профсоюза.

Право на забастовку — очень мощный инструмент. Потери, обусловленные забастовкой, могут превышать уступки в новом контракте. Кроме того, профсоюзы умело выбирают время для забастовок (или угроз забастовок), когда компания особенно уязвима (например, во время рождественских каникул в авиакомпании). Если работники бастуют, компания обычно полностью закрывается. Возможно ограниченное производство, если часть работы выполняет менеджмент. Также возможен найм новых работников, которые заместят бастующих. Этих заместителей называют штрейкбрехерами. Учитывая то, сколько времени уходит на рекрутирование, найм и обучение новых работников, заместителей не нанимают, если не прогнозируется длительная забастовка.

Забастовка неприятна не только для менеджмента, но и для работников. Поскольку они не работают, то и не получают зарплату. Работники заранее делают отчисления в забастовочный фонд, однако этих средств обычно хватает только на компенсацию лишь части зарплаты. Забастовка — это цена, которую платят работники за то, чтобы их требования были выполнены. Иногда они умеряют свои требования. К моменту, когда профсоюз начинает забастовку, им уже было рассмотрены каждое из «двух зол». Первое — согласиться с неудовлетворительным контрактом; второе — бастовать. Работники могут устроиться на временную работу на время забастовки, однако таковая не всегда находится. На основании экономических исследований потерь, которые приносят забастовки и работникам, и работодателям, можно уверенно сделать вывод о том, что забастовки редко приносят пользу какой-либо из сторон. Иногда больше страдает компания; в других случаях — профсоюз. Забастовка, как правило, не имеет «победителей». Стагнер и Розен (Stagner & Rosen, 1965) приводят список следствий принятия профсоюзом и менеджментом альтернатив, предлагаемых противоположной стороной, особенно в их отношении к забастовке (табл. П.3).

В одном из исследований была изучена динамика, связанная с забастовками. Стагнер и Эффал (Stagner & Effal, 1982) проследили изменение установок членов профсоюза работников автомобильной промышленности. Они оценивали их несколько раз: тогда, когда велись переговоры по поводу контракта, во время забастовки и семь месяцев спустя после забастовки. Авторы обнаружили, что во время забастовки члены профсоюза: 1) имели более высокое мнение о профсоюзе и его лидерах, чем до забастовки; 2) более высоко оценивали свой страховой пакет после забастовки; 3) были более враждебно настроены к работодателю во время забастовки; 4) демонстрировали большую готовность участвовать в профсоюзной деятельности. Результаты этого исследования подтверждают прогнозы на основании теорий конфликта и формирования установок.

Таблица П.3

Альтернативы профсоюза и компании и их последствия

Компания	Профсоюз
Альтернатива 1	
Воспринимаемые последствия согласия с требованиями профсоюза	Воспринимаемые последствия принятия контрпредложения компании
Уменьшение инвестиций	Потеря поддержки членов профсоюза
Снижение уровня конкурентоспособности	Потеря статуса в профсоюзном движении
Создание нежелательного прецедента	Создание нежелательного прецедента
Избежание потерь, связанных с забастовкой	Избежание потерь, связанных с забастовкой
Избежание негативного отношения со стороны правительства и общества	Избежание негативного отношения со стороны правительства и общества
Альтернатива 2	
Воспринимаемые последствия отказа выполнить требования профсоюза	Воспринимаемые последствия настаивания на изначальных требованиях
Уменьшение инвестиций в связи с возможностью забастовки	Доказательство силы и решительности профсоюза своим членам
Снижение уровня конкурентоспособности в связи с возможностью забастовки	Потеря дохода от членов профсоюза в связи с возможностью забастовки
Потеря положительного отношения со стороны правительства и общества	Потеря поддержки членов профсоюза в связи с возможностью забастовки
Сохранение прерогатив компании	Потеря положительного отношения со стороны правительства и общества
Ослабление власти профсоюза	Возможность «преподать урок» компании

Источник: Psychology of Union-Management Relations (p. 96), R. Stagner & H. Rosen, 1965, Belmont, CA: Wadsworth.

В случае забастовки менеджмент не оказывается полностью беззащитным. Если он ожидает забастовки, то может заранее форсировать производство, чтобы иметь резервный фонд товара. С другой стороны, большинство работников частного сектора работают в сфере услуг, а услуги нельзя накопить в резервном фонде. Это одна из причин, по которой в определенных сферах государственного сектора забастовки запрещены. Иногда забастовка позволяет выявить качество работников. Когда одна компания заменила бастующих временными работниками, были установлены более высокие показатели производительности. В этом случае забастовка обнажила слабые стороны работников.

Забастовка — не единственный вариант действий для профсоюза. Используется также **«итальянская» забастовка**. Работники снижают уровень эффективности своей деятельности. Они могут просто прилагать меньше усилий и производить поэтому меньше, а могут прогуливать работу, что также приводит к снижению продуктивности. Поскольку в полиции забастовки запрещены, полицейские, неудовлетворенные своими контрактами, могут все вместе сообщить по телефону о своем

нездоровье; этот феномен стал известен как «полицейская лихорадка», или «синий грипп» (*blue flu*). Подобная тактика позволяет оказать серьезное давление на менеджмент и заставить его пойти на уступки профсоюзу.

Саботаж — еще одна форма реагирования на ситуацию, когда переговоры заходят в тупик[1]. Стагнер и Розен (Stagner & Rosen, 1965) описывают ситуацию, когда за счет модификации сверлильного станка производительность на фабрике повысилась с 2000 до 3000 единиц в день. Однако зарплата не повысилась, что не понравилось работникам. Они обнаружили, что подставляя под сверло лист металла, в конечном счете его можно сломать. Тогда работнику, работающему на сверлильном станке, придется простаивать, пока станок не заменят. В связи с курьезной аварийной ситуацией средний уровень производительности вернулся к 2000 единиц в день. Тем не менее менеджмент понял «намек». Хотя саботаж не является санкционированным мероприятием профсоюза, как забастовка, это один из способов заставить менеджмент принять требования работников.

У менеджмента в арсенале также имеется способ оказания давления на профсоюз. Это **локаут**, который можно рассматривать как забастовку работодателя. Компания предупреждает, что закроется, если профсоюз не примет ее предложение. Работники не могут работать и поэтому «платят» за отклонение предложения работодателя. Угроза локаута может привести к тому, что большинство работников начнет оказывать давление на меньшинство, принуждая его согласиться на предложение работодателя. Как и забастовки, локауты обходятся дорого и компании и профсоюзу. Решение о локауте — это трудное решение. Это крайняя мера, которую принимает менеджмент в случае, когда переговоры с профсоюзом зашли в тупик.

Прежде чем завершить этот раздел, отметим, что простые и итальянские забастовки, саботаж и локаут отражают неудачу процесса коллективных переговоров. Эти действия предпринимаются потому, что спор не удалось уладить. Как и большинство реакций на фрустрацию, они редко приносят пользу в отдаленной перспективе. Некоторые профсоюзы хотят «преподать компании урок»; некоторые компании стремятся сломить профсоюз. Однако обе стороны имеют симбиотические отношения. Компания не может существовать без работников; без компании работники не будут иметь работы. Коллективные переговоры отражают непрерывную борьбу за власть, однако ни одна из сторон не может позволить себе быть абсолютным победителем в этой борьбе. Если профсоюз заставит пойти компанию на такое множество уступок, что компания обанкротится, он ничего не добьется. Как формулирует эту мысль Эсти (Estey, 1981): «Профсоюз не старается убить курицу, несущую золотые яйца; он хочет, чтобы она несла больше золотых яиц и чтобы ему доставалось их больше» (р. 83). Если менеджмент уволит работников, не пойдя на уступки, то потеряет квалифицированную рабочую силу. Для всех сторон производственный мир лучше доброй ссоры. Конфликт может раскрыть возможности для изменения и развития; однако, выйдя из-под контроля, конфликт может иметь пагубные последствия.

Нельзя сказать, что отношения между профсоюзом и менеджментом олицетворяют исключительно внутренние распри и борьба за власть. Ничто так не объединяет

---

[1] Слово «саботаж» происходит от французского слова *sabot* (сабо), означающего «туфля». Происхождение его связано с промышленным контекстом. Несколько веков назад люди носили деревянные туфли. Работник намеренно засовывал деревянную туфлю в станок, что приводило к сбою в его работе, т. е. *саботировал* его.

конфликтующие стороны, как общий враг. Поскольку в борьбе с иностранными конкурентами США проиграли ряд экономический баталий, во многих случаях отношения между профсоюзами и менеджментом стали более интегративными. Например, профсоюзы в области автомобильной промышленности отказались до истечения контракта от некоторых преимуществ, которых им удалось добиться ранее. Промышленность же, в свою очередь, использовала сэкономленные деньги на повышение своей конкурентоспособности. Сохранив платежеспособность, промышленность продолжала предоставлять рабочие места. Менеджмент и профсоюз могут иметь ряд общих целей. Коллективные переговоры — тонкий и сложный процесс. Хотя предметом спора нередко становятся краткосрочные и частные вопросы, ни одна из сторон не должна упускать из виду общую экономическую и социальную обстановку.

Трудовые конфликты

Коллективные переговоры направлены главным образом на разрешение споров по поводу новых трудовых контрактов; однако споры могут возникать и по поводу уже действующих контрактов. Как бы четко ни были сформулированы условия трудового контракта, их значение и мера применимости неизменно вызывают разногласия. Для разработки четкого, детального контракта необходимо мастерство. Несмотря на благие намерения заинтересованных сторон, иногда случаются события, которые не отражены в полной мере в трудовом контракте. Например, компании нередко включают в контракт пункт, гласящий, что сон на работе является основанием для увольнения. Супервизор замечает, что работник подпер голову рукой и сидит с закрытыми глазами. Супервизор делает вывод о том, что работник уснул, и увольняет его. Работник утверждает, что он не спал, а почувствовал головокружение и решил, что лучше присесть, чем упасть. Кто прав?

Если супервизор уволил работника, работник подаст **заявление о трудовом конфликте**, т. е. официальную жалобу. Решение об увольнении может быть обжаловано посредством процедуры разрешения трудового конфликта, которая обычно оговаривается в трудовом контракте. Прежде всего работник и супервизор пытаются прийти к взаимопониманию. Если это им не удается, профсоюзный организатор становится представителем работника в переговорах с супервизором. Это делается вне зависимости от того, считает ли профсоюзный организатор работника «правым»; кроме того, профсоюзный организатор обязан представлять членов профсоюза. Если вопрос не разрешается, дело передается директору компании по производственным связям, который выслушивает свидетельства обеих сторон и выносит вердикт. Это может быть компромиссное решение — например, работника не увольняют, а дают ему испытательный срок. Последнее средство — пригласить третейского судью. Третейский судья изучает трудовой контракт, выслушивает свидетельские показания и выносит решение. Этот процесс называют **арбитражем трудовых конфликтов**, или арбитражем прав, поскольку здесь важную роль играют права работника. В трудовом контракте обычно указано, что профсоюз и менеджмент вместе несут расходы на арбитраж, которые могут составлять 3000 долларов за одно слушание. Это делается для того, чтобы избежать передачи всех дел по трудовым конфликтам в арбитраж. Прежде чем обратиться к третейскому судье, каждая из сторон должна убедиться в наличии веских доказательств.

Третейский судья должен быть приемлемой фигурой для обеих сторон; это означает, что он не должен вызывать подозрений в приверженности профсоюзной или менеджерской позиции. Судья может вынести либо решение в пользу одной из сторон, либо компромиссное решение. Решение окончательно и обязательно к исполнению. Если третейский судья слушает множество дел в одной компании и неоднократно выносит решения в пользу одной из сторон, он может стать неприемлемой фигурой для стороны, которая постоянно проигрывает. Статьи трудового контракта, которые часто оказываются предметом трудовых конфликтов (главным образом из-за нечетких формулировок), становятся первыми «кандидатами» на пересмотр при заключении следующего контракта.

Трудовые конфликты можно рассматривать как приблизительный показатель качества отношений между профсоюзом и менеджментом. В целом, если трудовые отношения удовлетворительны, трудовые конфликты случаются редко. Однако, как отмечают Гордон и Миллер (Gordon & Miller, 1984), в некоторых организациях конфликтующие стороны разрешают трудовые проблемы неформально, и противоречие не превращается в формальный трудовой конфликт. Хотя официальные заявления о трудовых конфликтах обычно свидетельствуют о внутренних противоречиях, их отсутствие не обязательно отражает отсутствие соответствующих проблем. Кроме того чем менее четкие формулировки в трудовом контракте, тем более вероятны конфликты. Плохо написанный или противоречиво интерпретируемый контракт провоцирует трудовые конфликты. С возникновением профсоюза внутри организации нередко возрастает количество заявлений о трудовых конфликтах; работники используют эти заявления, чтобы «проверить» знание менеджментом трудового контракта (Muchinsky & Maassarani, 1981). В частности, в государственном секторе, где коллективные переговоры — сравнительно новое явление, от правительственных чиновников требуется выступать в роли «менеджмента», хотя они почти или совершенно не подготовлены к взаимодействию с профорганизациями. Это может привести к ошибкам в реализации контракта. Гордон и Боулби (Gordon & Bowlby, 1989) обнаружили, что работники более склонны заявлять о трудовых конфликтах, если действия менеджмента против них воспринимаются как угроза и если работник приписывает дисциплинарные меры личным особенностям менеджера (враждебному отношению к работникам). Работники менее склонны заявлять о трудовых конфликтах, если считают, что менеджеры просто следуют правилам, согласно которым определенное поведение работника подлежит наказанию.

Обеспокоенность работника непредсказуемыми решениями менеджмента — одна из основных причин предпочтения того, чтобы их интересы представлял профсоюз. Фрайкселл и Гордон (Fryxell & Gordon, 1989) отмечают, что степень процедурной справедливости, которую обеспечивает система разрешения трудовых конфликтов, является наиболее важным предиктором удовлетворенности работника профсоюзом. Гордон и Боулби (Gordon & Bowlby, 1988) также опровергают мнение о том, что трудовые конфликты лучше всего разрешать на низшей ступени процесса разбирательства. Работники, выигравшие свои дела на более высоких уровнях процесса рассмотрения трудового конфликта, более склонны верить в справедливость в целом и в справедливость процесса разрешения спора в част-

ности. Клаас (Klaas, 1989) приводит данные, согласно которым на более высоких уровнях рассмотрения трудового конфликта на решение менеджеров оказывают влияние трудовые заслуги работника, даже если они не имеют отношения к оценке рассматриваемого конфликта. Было также обнаружено (Olson-Buchanan, 1996), что работники, имеющие доступ к системе разрешения трудовых конфликтов, с большей охотой продолжают работать в организации, что подтверждает концепцию процедурной справедливости. Теорию равенства подтверждает тот факт, что работники, имевшие основание для спора, имели также более низкие объективные показатели успешности выполнения работы и были менее склонны продолжать работу в организации.

Все более широкое распространение получает разрешение споров в компаниях, где не действуют профсоюзы. Ричи с соавторами (Richey et al., 2001) отмечают, что за последние 20 лет произошло 400-процентное увеличение частоты судебных разбирательств по трудовым вопросам и 2200-процентное увеличение частоты подачи заявлений о дискриминации с соответствующим повышением расходов и ухудшением репутации компаний. С учащением судебных разбирательств среди работников и законодателей, а также в судах все большую поддержку получают процедуры *альтернативного разрешения споров*. В качестве средства разрешения споров между работниками и работодателями предлагается арбитраж. Арбитражный процесс может быть добровольным (т. е. работник имеет право предоставить спор на рассмотрение независимому третейскому судье) или обязательным (т. е. работник обязан предоставить любой спор на рассмотрение независимому третейскому судье, что является условием работы в компании). Аналогично результат арбитражного процесса может быть необязательным к исполнению (это означает, что если решение третейского судьи не удовлетворяет работника, то он имеет право обратиться в суд) или обязательным к исполнению (это значит, что результат арбитражного процесса окончателен, обязателен к исполнению и может не рассматриваться в суде). Ричи с соавторами обнаружили, что претенденты на работу более склонны воспринимать работодателя негативно, если при разрешения споров они участвовали в обязательном арбитражном процессе. Этот результат интерпретируется авторами в том смысле, что обязательный арбитраж ограничивает процедурную справедливость для работников.

В завершение отметим: хотя вопросы, касающиеся забастовок, получают широкую огласку, члены профсоюзов полагают, что их главным приоритетом должны быть эффективные способы разрешения трудовых конфликтов. Профсоюзы выполняют множество функций; но наиболее важная из них — это, по-видимому, обеспечение справедливости в трудовых отношениях. Безусловно, это основная причина привлекательности профсоюзов для работников.

Влияние профсоюзов на компании, не имеющие профсоюзов

Даже если работники не состоят в профсоюзах, компании все равно подвержены влиянию последних. Компании, невосприимчивые к нуждам работников, провоцируют юнионизацию. Компания, не имеющая профсоюзов и желающая сохра-

нить такое состояние, должна быть восприимчива к идеям и жалобам своих работников. Если компания в состоянии удовлетворить потребности работников, профсоюз не нужен; т. е. компания добровольно делает то, что профсоюз ее заставляет делать. В любой местности и в любой сфере индустрии множество компаний, имеющих и не имеющих профсоюзы. Работники, состоящие в профсоюзе, заставляют менеджмент идти на уступки по вопросам зарплаты, льгот, часов работы и т. д., которые становятся ориентиром и для работников, не состоящих в профсоюзах. Так, например, компания без профсоюзов может оказаться вынужденной поднять заработную плату, чтобы сохранить конкурентоспособность. Если трудовой контракт предусматривает формальные процедуры разрешения трудовых конфликтов, компания без профсоюзов также будет прибегать к судебному разбирательству. Работники отдают себе отчет в том, какие условия труда предоставляют другие компании, что обеспечивает их «системой координат» для оценки своей собственной компании. Если компания не предоставляет сопоставимых условий, работники могут увидеть в профсоюзе средство улучшения своего положения. Это не означает, что компании без профсоюзов должны предлагать идентичные условия. Профсоюз предполагает затраты (например, взносы); компания без профсоюзов может установить уровень зарплаты чуть-чуть ниже, чем в компании с профсоюзами, так чтобы итог (более высокая зарплата минут взносы) был сопоставим. Предметом тщательного изучения является **«дифференциал зарплаты профсоюз/непрофсоюз»** (*union/nonunion wage differential*), как называют его экономисты. Джаррелл и Стенли (Jarrell & Stanley, 1990) отмечают, что этот дифференциал зарплаты изменяется вместе с уровнем национальной безработицы и колеблется в пределах 8,9%–12,4%.

Хотя рассудительный работодатель, в компании которого нет профсоюзов, пристально следит за условиями труда в других компаниях в своем округе и в своей отрасли, он не в состоянии предотвратить образование профсоюза «любой ценой». В области трудовых отношений существует мощная законодательная база. Был введен ряд законов (как, например, Национальный закон о трудовых отношениях — *National Labor Relations Act*), запрещающих несправедливую практику с обеих сторон. Например, работодатель не имеет права уволить работника только потому, что он поддерживает профсоюз. История трудовых отношений полна случаев, когда на работников оказывалось давление со стороны профсоюзов или менеджмента с целью повлиять на отношение к юнионизации. Однако обе стороны могут пострадать за нарушение закона.

Поведенческие исследования отношений между профсоюзами и менеджментом

Мы уже анализировали структуру профсоюзов, коллективные переговоры и разнообразные вопросы в отношениях между профсоюзами и менеджментом. При этом мы практически не касались психологических вопросов. Поведенческие исследования, посвященные отношениям между профсоюзами и менеджментом, за исключением исследований трудовых конфликтов, относительно немногочислен-

ны. Однако в последние годы интерес к этой области возрастает. Мы наблюдаем возникновение междисциплинарного подхода к темам, которые ранее не привлекали пристального внимания (Brett, 1980). В следующем разделе будут проанализированы исследования отношений между профсоюзами и менеджментом с явственным поведенческим уклоном.

Поддержка профсоюзов со стороны работников

Во многих исследованиях изучался вопрос о том, почему работники поддерживают профсоюз, в частности в связи с личными потребностями и удовлетворенностью работой. Фойль и Блондин (Feuille & Blandin, 1974) изучили отношение к юнионизации со стороны более 400 преподавателей одного университета, в котором происходило сокращение финансирования и других ресурсов. Вопросы были направлены на выяснение удовлетворенностью в таких сферах, как справедливость кадровых решений университета, адекватность финансирования, представление интересов профессорско-преподавательского состава в законодательном собрании штата и заработная плата. Преподавателей также просили оценить свою готовность согласиться с образованием профсоюза. Преподаватели, не удовлетворенные условиями труда, были значительно более склонны поддержать профсоюз. Респонденты оказались последовательными в своем отношении к профсоюзу, а также в оценке его влияния и эффективности. Сторонники создания профсоюза рассматривали его как эффективный способ защиты интересов трудящихся и как организацию, оказывающую позитивное влияние. В целом результаты исследования свидетельствовали о том, что юнионизация становится более привлекательной по мере ухудшения условий труда.

При использовании аналогичных плана исследования и выборки (Bigoness, 1978) была обнаружена корреляционная связи между удовлетворенностью работой, увлеченностью работой, локусом контроля, с одной стороны, и готовностью принять профсоюз — с другой. Было также обнаружено, что чувство неудовлетворенности коррелирует с позитивным отношением к юнионизации. В частности, неудовлетворенность работой, зарплатой и карьерным ростом коррелировали на уровне 0,35 с отношением к юнионизации. Кроме того, наибольшую поддержку юнионизация получила среди тех, кто был менее увлечен своей работой и имел внешний локус контроля. Объединив все независимые переменные в уравнение множественной регрессии, удалось объяснить более 27% дисперсии в отношении к юнионизации.

Хамнер и Смит (Hamner & Smith, 1978) исследовали профсоюзную активность в 250 подразделениях одной крупной организации. В половине подразделений имела место некоторая профсоюзная активность; в другой половине она отсутствовала. Используя огромную выборку в 80 000 работников, авторы обнаружили, что установки работников были связаны с уровнем активности по юнионизации. Наиболее мощным предиктором юнионизации оказалась неудовлетворенность непосредственным начальством. Было обнаружено (Schriesheim, 1978), что голосование за профсоюз в сертификационных выборах позитивно связано с неудовлетворенностью; кроме того, неудовлетворенность экономическими аспектами более тесно,

чем неудовлетворенность неэкономическими факторами, связана с поддержкой профсоюза. В ряде других исследований (Youngblood, DeNisi, Molleston & Mobley, 1984; Zalesny, 1985) была продемонстрирована важность двух других факторов при поддержке профсоюза. Первый фактор — это отношение к коллективным переговорам в целом. Чем более приемлемы для человека профсоюзы в целом, тем выше вероятность, что он проголосует за юнионизацию. Второй фактор — это отношение к профсоюзам как средству повышения благополучия работников. Работники могут быть не удовлетворены условиями труда, но в то же время полагать, что профсоюзы не смогут ничем помочь.

Все эти исследования свидетельствуют о том, что условия труда в значительной мере определяют отношение к созданию профсоюза. Чем более удовлетворены работники, тем менее вероятно, что они будут считать профсоюз необходимым условием улучшения своего положения или способным добиться этого улучшения. Эти результаты неудивительны. Они раскрывают характер неудовлетворенности, связанный с готовностью поддержать профсоюз. Некоторые авторы подчеркивают социальные преимущества профсоюзов (например, объединение с себе подобными), однако в профсоюзах работников привлекают главным образом воспринимаемые экономические выгоды. Поддержка профсоюзов связана не только с неудовлетворенностью экономическими условиями. Хаммер и Берман (Hammer & Berman. 1981) обнаружили, что профессорско-преподавательский состав одного колледжа объявил о создании профсоюза главным образом потому, что преподаватели не доверяли административным решениям и не были удовлетворены содержанием работы. Голосование за профсоюз было обусловлено желанием преподавателей иметь больше прав во взаимодействии с администрацией.

Влияние профсоюзов

Какое воздействие оказывают профсоюзы с целью улучшения положения работников? В разных исследованиях были сделаны несколько отличающиеся выводы. В одном из исследований (GomezMejia & Balkin, 1984) было обнаружено, что преподаватели колледжей, состоящие и не состоящие в профсоюзах, одинаково удовлетворены всеми аспектами работы, кроме зарплаты; преподаватели, состоявшие в профсоюзе, были более удовлетворены своей зарплатой. Каррилон и Саттон (Carillon & Sutton, 1982) обнаружили тесную позитивную связь между эффективностью профсоюза в представлении интересов преподавателей и качеством трудовой жизни последних. Считается, что руководители колледжей опасаются, что объединение преподавателей в профсоюзы отразится на эффективности организации. Этот вопрос был изучен в 41 колледже (Cameron, 1982), причем преподаватели 18 колледжей состояли в профсоюзе, а преподаватели 23 колледжей — нет. Автор исследования выделил девять показателей эффективности колледжа, включая академическое развитие студентов, удовлетворенность преподавателей и руководителей, способность привлекать ресурсы. Колледжи, в которых отсутствовали профсоюзы, оказались значительно более эффективными по трем из девяти показателей; колледжи, имевшие профсоюзы, не были значимо более эффективны ни по одному показателю. Были также собраны данные об отношении преподавателей к четырем факторам, связанным с их работой. Полученные результаты представлены на рис. П.4.

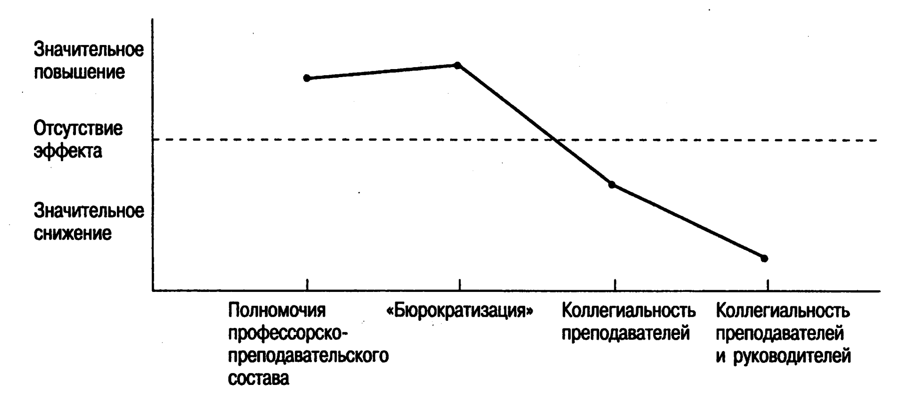


Рис. П.4. Оценка эффектов объединения в профсоюзы профессорско-преподавательского состава колледжей. *Источник*: «The Relationship Between Faculty Unionism and Organizational Effectiveness», K. Cameron, 1982, Academy of Management Journal, 25, p. 13

По мнению преподавателей, с момента образования профсоюза полномочия профессорско-преподавательского состава и «бюрократизация» повысились, а коллегиальность снизилась. В исследовании были обнаружены значительные различия в эффективности колледжей, имевших и не имевших профсоюзы, но причина не была определена. Возможно, юнионизация «вызывает» снижение эффективности колледжей, что было бы веским аргументом против профсоюзов. Однако может быть и так: менее эффективные колледжи прибегают к образованию профсоюза с целью улучшения ситуации, что, очевидно, является доводом в пользу профсоюзов. Как отмечалось в главе 2, причинно-следственные связи трудно определить. Рейлин (Raelin, 1989) отмечает, что в литературе, посвященной этой теме, указывается на то, что менее эффективные колледжи образуют профсоюзы, пытаясь восстановить свой профессиональный статус, хотя сомнительно, чтобы профсоюз сам по себе мог восстановить профессиональный статус до уровня, предшествовавшего депрофессионализации.

В одном из исследований (Fullagar, Gallagher, Gordon, & Clark, 1995) была проверена гипотеза о том, что новые члены организации проходят процесс социализации, рассматривая возможность вступления в профсоюз. Существует два вида социализации. Первый — *институциональная* социализация, представляющая собой коллективные и официальные процедуры, которые организации используют для того, чтобы новички получали одинаковый опыт и одинаковую информацию, обеспечивающие стандартизованные реакции. Процедуры же *индивидуальной* социализации индивидуализированы и неформальны. Индивидуальная социализация неформальна в том смысле, что обучение происходит на работе через взаимодействие с другими членами организации. Авторы обнаружили, что процедуры индивидуальной социализации оказывают положительное влияние и на эмоциональное, и на поведенческое вовлечение в профсоюз. В то же время было показано, что процедуры институциональной социализации либо неэффективны, либо контрпродуктивны. С практической точки зрения это означает, что между представителями профсоюза и новыми членами организации происходит важное взаимодействие, способ-

ствующее развитию эмоциональной привязанности работника к профсоюзу и дальнейшему участию его в профсоюзной деятельности. Неформальной и индивидуальной социализацией могут заниматься не только профсоюзные организаторы, но и активные или заинтересованные рядовые члены профсоюза. Мероприятия по институциональной социализации (например, программы ориентации на профсоюз), по-видимому, более эффективны в повышении осведомленности, тогда как мероприятия по индивидуальной социализации более эффективны как средство повышения вовлеченности (Fullagar, Clark, Gallagher & Gordon, 1994).

Урегулирование споров

Как вы, вероятно, догадываетесь, И/О психологи изучают процесс урегулирования споров и в лабораторных, и в полевых условиях. Как и в некоторых других областях И/О исследований, обобщаемость лабораторных результатов в этой области несколько ограниченна. Гордон, Шмитт и Шнайдер (Gordon, Schmitt & Schneider, 1984) полагают, что ценность лабораторных исследований заключается в том, чтобы подготавливать людей к ведению реальных коллективных переговоров в будущем, а также к разработке опросников для дальнейшего использования при урегулировании споров. Они отмечают, что недостатки лабораторных и полевых исследований урегулирования споров — это классические недостатки любых лабораторных и полевых исследований (см. главу 2). В лабораторных исследованиях затруднительно обобщение результатов, а в полевых исследованиях невозможно выявить причинно-следственные связи.

В некоторых исследованиях были рассмотрены посредничество и арбитраж как средства урегулирования споров. Базерман и Нейл (Bazerman & Neale, 1982) задаются вопросом, способны ли стратегии отбора и обучения персонала повысить эффективность переговоров. Они предлагают отбирать переговорщиков на основании их способности широко смотреть на проблемы и обучать их не проявлять излишнюю настойчивость, добиваясь определенного решения. Авторы обнаружили, что обучение увеличивает количество уступок, которое готовы сделать переговорщики, и сделали вывод о том, что оно помогает в урегулировании споров. В одном из исследований (Neale, 1984) было обнаружено, что при высоких расценках арбитражного разбирательства переговорщики более склонны самостоятельно приходить к решению. Но если цена арбитража не очень высока, стороны более склонны прибегать к арбитражу. Исследователи также выявили поведенческие последствия разных видов арбитража. Старк и Нотц (Starke & Notz, 1981) приводят данные о том, что лица, ожидавшие арбитража окончательного предложения, по окончании переговоров были ближе к согласию, чем лица, ожидавшие конвенционального арбитража. Григсби и Бигонесс (Grigsby & Bigoness, 1982) делают вывод о том, что арбитраж окончательного предложения, конвенциональный, комплексный и попунктный арбитраж приводят к разным результатам переговоров, хотя все это — лишь варианты одного процесс разрешения спора (арбитража). Описанные выше поведенческие исследования урегулирования споров позволяют нам понять то, что было бы невозможно понять с помощью традиционных экономических исследований трудовых отношений. Бретт, Голдберг и Ури (Brett, Goldberg &

Ury, 1990) обсуждают вопрос о роли И/О психологов в процессе урегулировании споров. Они считают, что специалист должен организовать систему разрешения споров таким образом, чтобы последовательность процедур вела от наименее дорогостоящих к наиболее дорогостоящим, а также помогать сторонам в приобретении новой мотивации, навыков ведения переговоров и ресурсов для новых процедур. Специалист может даже порекомендовать провести изменения в организации, которые будут способствовать успешному функционированию системы урегулирования споров.

Преданность профсоюзу

Понятие преданности работника профсоюзу связано с понятием «двойного гражданства»: может ли человек быть лояльным и к профсоюзу, и к работодателю? Ученые уже достаточно давно изучают предпосылки преданности профсоюзу и компании.

Наши представления о **преданности профсоюзу** были расширены благодаря крупномасштабному исследованию, которое провели Гордон, Филпот, Берт, Томпсон и Спиллер (Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller, 1980). Эти авторы разработали опросник для оценки преданности, который заполнили более 1800 членов профсоюзов. Ответы были подвергнуты факторному анализу, по результатам которого выделили четыре параметра преданности профсоюзу: лояльность, ответственность перед профсоюзом, готовность работать на профсоюз и вера в юнионизм. Для профсоюзов это исследование имело по крайней мере два основных преимущества. Во-первых, профсоюзы могли использовать опросники для оценки эффекта своих действий и солидарности, особенно перед ведением переговоров. Во-вторых, исследование подчеркнуло важность социализации для новых членов профсоюза. Авторы полагают, что преданность профсоюзу повышается, когда используются и формальные, и неформальные мероприятия для вовлечения новичка в деятельность профсоюза. Основными условиями успешности процесса социализации являются благожелательное отношение коллег и их готовность оказать помощь. Улучшение социализации новых членов усиливает их преданность, которая является одним из показателей силы профсоюза. В одном из исследований (Ladd, Gordon, Beauvais & Morgan, 1982) опросник преданности профсоюзу заполнили кадровые и не состоявшие в штате члены одного профсоюза конторских работников. Результаты были те же, что и в исходном исследовании, несмотря на разницу между выборками, хотя другие исследователи пришли к несколько иным выводам (Friedman & Harvey, 1986). Было проведено исследование, подтвердившее возможность использования опросника преданности профсоюзу для изучения юнионизма в Голландии (Klandermans, 1989).

По данным исследования (Mellor, 1990), в котором изучалось уменьшение членского состава двадцати профсоюзов, работники, оставшиеся в тех профсоюзах, которые потеряли наибольшее число своих членов, демонстрировали наибольшую преданность. Члены местных отделений профсоюзов с наибольшими потерями выражали большую готовность участвовать в дальнейшем в забастовках. Фуллагар и Барлинг (Fullagar & Barling, 1989) сообщают, что с лояльностью к профсоюзу наиболее тесно связана инструментальность профсоюза, неудовлетворенность работой и прежний опыт социализации в профсоюзах. Авторы полагают, что боль-

шая лояльность к профсоюзу — результат более активного официального участия в деятельности профсоюза. Кроме того, было обнаружено (Margenau, Martin & Peterson, 1988), что удовлетворенные работники демонстрировали преданность и компании, и профсоюзу, тогда как недовольные работники демонстрировали преданность только профсоюзу.

Тетрик (Tetrick, 1995) отмечает, что преданность профсоюзу имеет место в контексте организационных прав, которые обеспечивает профсоюз, а также гражданского поведения в организации со стороны членов профсоюза. Тетрик утверждает, что степень преданности профсоюзу можно рассматривать с точки зрения психологического контракта между работником и организацией, а также роли, которую играет профсоюз в поддержании этих отношений. Сверке и Курувилла (Sverke & Kuruvilla, 1995) выделили два параметра, позволяющие объяснить преданность работника профсоюзу. Первый — это *инструментальность*, субъективно оцениваемая ценность или полезность, связанная с членством в профсоюзе. Второй — *идеология*, принятие и поддержка человеком идеалов и принципов, которыми руководствуется профсоюз.

Опираясь на эти два параметра, Сверке и Сйоберг (Sverke & Sjoberg, 1995) разработали типологию преданности профсоюзу (см. рис. П.5). Оба параметра (инструментальность и идеология) разделены на два уровня, высокий и низкий. При этом образуется четырехклеточная модель классификации. Как показано на рис. П.5, *отстраненный член профсоюза* — это непреданный участник, который старается не участвовать в профсоюзной деятельности и готов отказаться от членства в профсоюзе. От *инструментального члена профсоюза* можно ожидать, что он сохранит членство в профсоюзе и поддержит его деятельность, направленную на повышение зарплаты и улучшение условий труда. Члены профсоюза, преданные ему главным образом по идеологическим соображениям (*идеологические члены профсоюза*), поддерживают профсоюзную деятельность и принимают в ней участие, например посещают собрания. Категория *собственно преданных членов профсоюзов*, представленная членами профсоюза с высоким уровнем по обоим параметрам, — это наиболее активная часть профсоюза. Среди других форм участия в деятельности профсоюза можно назвать руководство, участие в профсоюзных комитетах и голосование на выборах (Kelloway, Catano, & Carroll, 1995).

Инструментальная преданность профсоюзу	Идеологическая преданность профсоюзу: Высокий уровень	Идеологическая преданность профсоюзу: Низкий уровень
Высокий уровень	Собственно преданный член профсоюза	Инструментальный член профсоюза
Низкий уровень	Идеологический член профсоюза	Отстраненный член профсоюза

Рис. П.5. Типология преданности профсоюзу. *Источник*: «Union Membership Behavior: The Influence of Instrumental and Value-Based Commitment», M. Sverke & A. Sjoberg, 1995, Changing Employment Relations (pp. 229 – 254), ed. By L. E. Tetrick & J. Barling, Washington, DC: American Psychological Association

Наконец, Гордон и Лэдд (Gordon & Ladd, 1990) рекомендуют исследователям, изучающим двойственную преданность работников, не забывать о профессиональной этике. Исследователи должны в полной мере отдавать себе отчет в мотивах, которыми руководствуются профсоюзы и компании, инициируя исследование преданности. И/О психолог, проводящий подобное исследование, не должен позволить «использовать» себя одной или другой стороной в собственных целях. Аналогичную проблему поднимает Цикар (Zickar, 2001), напоминая, что И/О психологи принимали участие в «юнион-бастинге», используя личностные тесты для определения «про-профсоюзно» настроенных кандидатов на работу.

И/О психология и производственные отношения

Хартли (Hartley, 1992) отмечает, что существует множество направлений, в которых И/О психология может внести свой вклад в область производственных отношений. К ним относятся многие из рассмотренных выше вопросов, включая причины вступления работников в профсоюзы, урегулирование споров и двойственную преданность. Далее пять традиционно И/О психологических тем будут проанализированы с точки зрения профсоюзов: отбор персонала, обучение, обучение лидерству, вовлечение работников и организационное изменение.

Отбор персонала. И в тех компаниях, где действуют профсоюзы, и в тех, где они не действуют, менеджмент определяет знания, навыки и способности, необходимые для выполнения работы. Кадровый отдел обычно определяет годность кандидата к выполнению работы низкого уровня. В отношении работы более высокого уровня ответственность распространяется на разные подразделения компании. Однако в компании, где действует профсоюз, в трудовом контракте может быть предусмотрено, что лица, нанятые на работу, представленную профсоюзом, должны вступать в профсоюз после испытательного срока. Это **профсоюзный цех**; у работника нет возможности выбора, вступать или не вступать в профсоюз[1]. В других компаниях работники имеют право сами решать, вступать ли им в профсоюз; это **открытые цехи**. Тем не менее на работника может оказываться значительное давление, заставляющее его вступить в профсоюз. Во многих случаях вступление в профсоюз полностью отвечает интересам работника, поскольку профсоюз обеспечивает льготы и защиту.

Влияние профсоюза может действовать и в обратном направлении. Я знаю одну компанию, которая гордится тем, что в ней не был образован профсоюз. По ее мнению, юнионизацию провоцируют работники, имеющие опыт членства в профсоюзе, поэтому компания тщательно отсеивает претендентов на работу на предмет прежнего членства в профсоюзе. Те, кто состоял в профсоюзе, не рассматриваются как реальные кандидаты (но им об этом не сообщают). Компании нужны претенденты, обладающие необходимыми способностями, однако более важным считается исключение возможности образования профсоюзов. То, сможет ли компания продолжать эту свою практику отбора без потерь в качестве рабочей силы, зависит от

---

[1] Однако сегодня в 21 штате действуют законы, запрещающие обязательное вступление в профсоюз как условие работы в компании.

вакансий и числа претендентов на работу в ней. Таким образом, с точки зрения и претендентов, и компании, профсоюзы в конечном счете могут влиять и реально влияют на то, кто получит работу.

Обучение персонала. Одна из сфер, в которой профсоюзы оказывают непосредственное и значительное влияние, — это обучение персонала. Одна из старейших форм обучения — производственное обучение, или ученичество (*apprenticeship*), и профсоюзы имеют долгую историю использования подобного рода обучения, особенно в ремесленничестве. Производственное обучение регулируется законом; на национальном уровне им заведует Министерство труда США (*Department of Labor*). Бюро производственного обучения (*Bureau of Apprenticeship and Training*) работает в тесном сотрудничестве с профсоюзами, профессионально-техническими училищами, различными учреждениями в штатах и т. д. Согласно данным Министерства труда США (1994), существует более 475 профессий, где используется ученичество и обучается более 280 000 учеников. Ученики проходят формальную программу производственного обучения. На работе они прикрепляются к мастеру, который их контролирует; кроме того, им предоставляются условия для обучения. По мере прохождения курса производственного обучения зарплата повышается, а ученик в полной мере осваивает все стороны профессии.

Большая часть программ производственного обучения функционирует в профессиональных сферах, где наиболее сильны профсоюзы (строительство, производство, транспорт), поэтому профсоюзы тесно сотрудничают с Бюро производственного обучения. Например, рис. П.6 иллюстрирует сотрудничество между разными организациями и учреждениями при обучении профессии плотника.

Хотя в программах ученичества участвуют не все профсоюзы, связь между профсоюзами и системой ученичества — одна из самых давних в истории американских профсоюзов.

Обучение лидерству. Нередко работники, избранные на лидерские роли в своих профсоюзах (например, на роль профсоюзного организатора) или в своей компании (например, на должность супервизора), не подготовлены к выполнению лидерских функций. В ряде исследований были использованы принципы процедурной справедливости для объяснения организационной справедливости. Коул и Лэтам (Cole & Latham, 1997) использовали упражнение для обучения супервизоров принимать эффективные дисциплинарные меры в отношении работников. Супервизоров зачисляли либо в группу обучения, либо в контрольную группу. После выполнения упражнений с ролевым проигрыванием организационных инцидентов работники, состоявшие в профсоюзе, и эксперты в области дисциплинарных проблем (менеджеры, должностные лица из профсоюзов и юристы) оценили дисциплинарную справедливость обученных супервизоров выше, чем дисциплинарную справедливость контрольной группы супервизоров. Скарлики и Лэтам (Skarlicki & Latham, 1996) попытались выяснить, повысит ли уровень гражданственного поведения со стороны членов профсоюза обучение должностных лиц профсоюза навыкам, необходимым для реализации принципов организационной справедливости. Результаты показали, что три месяца спустя после обучения оценка справедливости профсоюзов членами профсоюзов, лидеры которых прошли обучение, оказа-

лась выше, чем оценка членов профсоюзов, лидеры которых были включены в контрольную группу. Скарлики и Лэтам (Skarlicki & Latham, 1997) обучили профсоюзных организаторов методам реализации процедурной справедливости, используя в качестве примеров организационные инциденты. Обучение расширило представления о сущности справедливости. Оно, вероятно, может сократить количество трудовых конфликтов между работниками по поводу несправедливости на работе. Эти примеры иллюстрируют возможность использования таких понятий, как процедурная справедливость и организационно-гражданственное поведение, для повышения качества лидерства в организациях с профсоюзами.



Рис. П.6. Сотрудничество между профсоюзами, промышленностью и правительством в системе ученичества при обучении профессии плотника. *Источник*: Apprenticeship: Past and Present (p. 25) U. S. Department of Labor, 1994, Washington, DC: U.S. Government Printing Office

Вовлечение работников. Вовлечение работников охватывает некоторые из новейших понятий в области менеджмента, например отношение работника к компании как к собственности, планы работника на участие в прибыли, самоуправляемые рабочие команды, менеджмент тотального качества. Разумно задать вопрос, привел ли повышенный интерес к участию работников в управлении к ослаблению установок «мы/они» со стороны работников. Келли и Келли (Kelly & Kelly, 1991) делают вывод о том, что работники выражают положительное отношение к определенным новшествам (самоуправляемые рабочие группы), но это отношение спе-

цифично для конкретного новшества и *не* распространяется на более общие установки «мы/они» и психологический климат на производстве. Авторы считают, что для формирования установки на сотрудничество не созданы необходимые условия. Они отмечают, что общий настрой может измениться, если будет ощущение личного выбора и контроля, но экономические условия и директивы менеджмента не обеспечивают условия, создающие у работников ощущение выбора контроля. То есть работники считают, что экономическая ситуация заставляет менеджмент применять новые подходы, которые бы уменьшили дифференциал власти между работниками и менеджментом. Поэтому в некоторых компаниях степень искреннего доверия между работниками и менеджментом недостаточна для обеспечения сотрудничества.

Аналогично Филдс и Такер (Fields & Thacker, 1992) проанализировали изменения в преданности профсоюзу и организации после реализации совместными усилиями профсоюза и менеджмента программы улучшения качества трудовой жизни. Результаты свидетельствовали о том, что преданность компании среди работников, состоявших в профсоюзе, повысилась лишь тогда, когда участники оценивали программу как успешную; вместе с тем преданность профсоюзу повысилась вне зависимости от оценки успешности программы. В целом, хотя работники, состоящие в профсоюзах, осознают преимущества участия в программах вовлечения работников, участие в них не означает, что границы между профсоюзом и менеджментом размываются.

Организационное изменение. Как отмечалось в главе 8, обычно осуществить изменение трудно в любой организации. Еще труднее сделать это в организации, где работников представляет профсоюз. Блакард (Blackard, 2000) так оценивает процесс управления изменением в организации, где действует профсоюз:

1. Отношения между профсоюзом и менеджментом развивались в течение определенного периода времени и остановились где-то между открытой враждой и попытками установить партнерские отношения. Хотя эти отношения близки к партнерским, они все же оставляют желать лучшего.
2. Менеджмент в организации, где действует профсоюз, руководствуется законами, не применимыми в условиях отсутствия профсоюза. Эти законы, в особенности те, которые касаются переговоров и трудовых контрактов, являются важным фактором в изменении менеджмента.
3. В организации, где действует профсоюз, менеджмент сталкивается с большим количеством источников сопротивления, оснований для сопротивления и большей способностью к сопротивлению, чем в организации, где нет профсоюза.

Блакард отмечает, что сегодня как никогда необходимо, чтобы организации изменялись в ответ на изменения внешних условий (например, международную конкуренцию, повышение цен), о чем мы уже говорили в главе 8. Однако в компании, где действует профсоюз, изменение должно происходить на двух уровнях. Во-первых, менеджмент должен произвести все деловые изменения, необходимые для сохранения конкурентоспособности в быстро изменяющемся мире. Во-вторых, также

необходимо изменить отношения со своим профсоюзом. Профсоюз в состоянии отсрочить, исключить или затруднить подобные изменения, и то, что он выберет, будет в значительной степени определяться его отношениями с менеджментом. Блакард считает: если отношения между менеджментом и профсоюзом непозитивны, то для того, чтобы в компании можно было эффективно произвести все необходимые изменения, менеджменту необходимо улучшить эти отношения. Обычно бизнес-изменения приводят к сокращению рабочих мест, перераспределению ролей и обязанностей, появлению или пересмотру трудовых правил, изменениям в оплате, льготах и часах работы. Работники будут сопротивляться большей части изменений, как индивидуально, так и через избранных ими представителей профсоюза. Это сопротивление подтвердит, что профсоюз является законной силой в процессе изменения, и потребует от менеджмента взаимодействия не только с работниками, но и с представляющим их профсоюзом.

Профсоюз может отказаться от обсуждения предложения компании, которое затрагивает вопрос, отраженный в утвержденном ранее трудовом договоре, например вопрос оплаты, часов работы, условий труда. В этом случае вопрос закрыт для обсуждения, и профсоюз может использовать свое право сказать: «Уговор дороже денег», — пока не истечет срок действия контракта, а истечь он может только через несколько лет. По истечении контракта компания после соответствующих переговоров может попытаться осуществить запланированные изменения под угрозой другой тактики сопротивления профсоюза. Психология сопротивления профсоюза частично основана на нежелании профсоюза показаться незначимым в отношениях между работниками и компанией (см. рис. П.1). Люди обычно неохотно идут на изменение, поскольку изменение связано с некоторой потерей (или субъективной оценкой потери) контроля над своей жизнью.

Поэтому профсоюз может стать инструментом, усиливающим контроль работников, даже с риском пагубных отдаленных последствий для тех же работников. Если профсоюз не оказывает должного сопротивления предложениям менеджмента по изменению, ставится под вопрос сама жизнеспособность профсоюза как представителя работников. Блакард утверждает, что в наших знаниях об организационном изменении в компаниях с профсоюзами существуют пробелы, поскольку эти знания основаны на понимании и методов организационного изменения (см. главу 8), и профсоюзов (о чем говорилось выше).

Заключение

Роль профсоюзов в сфере услуг и промышленности США изменяется. Высшая точка влияния и власти профсоюзов приходится на 1930–1940-е гг. С 1970-х гг. американские профсоюзы стабильно теряют своих членов. Мастерс (Masters, 1997) считает, что в своей эволюции профсоюзы находятся на распутье. Он отмечает, что профсоюзы традиционно ставят перед собой три цели. Первая — вести коллективные переговоры с работодателями, добиваться повышения зарплаты и улучшение условий труда работников — членов профсоюзов. Вторая цель — политическая деятельность, которую часть ученых рассматривают как основную цель европей-

ских профсоюзов. Политическая деятельность направлена на лоббирование законов в пользу профсоюзов и их членов. Поэтому некоторые исследователи утверждают, что в Европе профсоюзы более влиятельны, чем в США, из-за их большей политической и идеологической ориентированности. Третья цель — организационная деятельность по привлечению новых членов и увеличению доходов от профсоюзных взносов. Каждая из целей добавляет сил профсоюзу. Мастерс отмечает, что профсоюзы должны направлять больше ресурсов на усиление своих собственных организаций и утверждение своей ценности в обществе. Одна из дорог, которую могут выбрать профсоюзы, ведет к восстановлению, а другая — к потере значимости.

И/О психология как наука может извлечь пользу из исследования ряда вопросов не только с традиционной менеджерской позиции, но и с позиции профсоюза. В качестве примера можно привести исследование насилия на работе. При рассмотрении вопроса с точки зрения менеджмента на первый план выходит выявление работников, склонных к антисоциальному поведению. При рассмотрении вопроса с точки зрения профсоюза, как отмечают Кинг и Александер (King & Alexander, 1996), насилие на работе помещается в общий контекст безопасности труда и профессионального здоровья. Работники указывают на предпосылки насилия на работе, такие как завышенные производственные планы, стресс, продолжительный рабочий день, вынужденная сверхурочная работа, страх закрытия предприятия или потери работы. Кроме того, зачастую имеются данные относительно того, что необходимо сделать для смягчения проблем, приводящих к стычкам и угрозам на работе. Профсоюзы заявляют, что менеджмент не хочет обращать внимание на условия труда, являющиеся предпосылками насилия; позиция же менеджмента заключается в том, чтобы отсеивать кандидатов, которые будут негативно реагировать на подобные условия. По моему мнению, обе позиции имеют свои достоинства, и именно творческое взаимодействие между ними повышает наши шансы на более глубокое понимание феномена насилия на работе.

ПРИМЕР

Создавать ли профсоюз?

Карл Двайр и Энн Стовос – преподаватели в колледже Спрингдейла. Колледж существует уже более 30 лет, а Двайр был его преподавателем чуть ли не с самого основания. Стовос – относительный новичок, недавно исполнилось 3 года с начала ее работы в колледже. Последние 2 года шли разговоры о том, чтобы создать профсоюз преподавателей. Интерес к этому возник в связи с двумя событиями. Во-первых, из-за уменьшения числа студентов колледж испытывал финансовые трудности. Без адекватных доходов от платы за обучение колледж испытывал затруднения с выплатой зарплаты преподавателям. В результате были сокращены шесть преподавательских должностей. Второе событие заключалось в том, что уже третий год подряд преподаватели получали лишь двухпроцентное повышение зарплаты. В других колледжах штата повышение было больше, и некоторые преподаватели ощущали себя в безвыходном положении.

В кампусе появлялись представители разных профсоюзов; многие выступали в поддержку выборов по поводу вступления в профсоюз, которые должны были состояться через месяц. Однако мнения преподавателей разделились. Одни открыто поддерживали профсоюз, другие выступали против, но большинство не высказывали своего мнения. Двайр был против идеи коллективных переговоров; Стовос – за. Поскольку у них был общий рабочий кабинет, эта тема часто возникала в разговорах. Однажды они обсуждали, совместимы ли цели профсоюзов с целями высшего образования.

Разговор начал Двайр: «Мне кажется, что колледж – не место для горластых пикетчиков, несущих плакаты и угрожающих избить любого, кто пересечет линию пикета. Колледж – это место для спокойного научного размышления, возможность обучать заинтересованных студентов и рассуждать о более глубоких ценностях. Я здесь с тех пор, когда тут стояло только пять зданий, а штат сотрудников составлял двадцать человек. Я не хочу видеть, как это место превратится в игровую площадку для головорезов».

«Ты смотришь слишком много фильмов, Карл, – ответила Стовос. – Никто не собирается превращать Спрингдейл в поле сражения. Я хочу того же, что и ты. Я пришла сюда не для того, чтобы мне угрожали физической расправой. Я хочу этого не больше, чем ты. Но я также хочу, чтобы администрация относилась ко мне справедливо. Я бы хотела застраховаться от произвола. В этом же нет ничего аморального, не правда ли?»

«Ты думаешь, что профсоюз сможет предотвратить сокращения и добудет нам 20-процентное годовое повышение зарплаты?» – иронично заметил Двайр.

«Нет, не думаю, – ответила Стовос, – но профсоюз может обеспечить справедливую политику сокращения. А если все получают 8-процентное повышение, может быть, профсоюз поможет нам и в этом. Профсоюз не творит чудес, но он может помочь предотвратить несправедливость».

«Ты не понимаешь, Энн. Колледж – это не фабрика. В колледже руководствуются другими идеалами. Здесь главное не прибыль, а образованность, знания. Мы должны создавать должную атмосферу для пытливых умов, для обучения и личностного роста. Если бы меня интересовали только деньги, я бы не стал преподавателем колледжа», – ответил Двайр.

«Нравится тебе это или нет, Карл, мы работники, как и остальные работающие люди. Что плохого в том, чтобы попытаться добиться справедливого отношения на работе? Мы, как и все, должны чем-то оплачивать счета и на что-то содержать семью. Я не понимаю, чем колледж "отличается" от любого другого работодателя».

«В этом-то вся проблема, – ответил Двайр. – Колледж – это не просто работодатель, а у нас не просто работа. У нас карьера, и успех нашей карьеры зависит от условий, которые будут способствовать тому, что мы пытаемся делать. Профсоюзным организаторам, пикетным линиям, трудовым контрактам и посредникам не место в колледже».

«Я не понимаю, почему колледж должен быть освобожден от обязанности относиться к своим работникам справедливо, как и любой другой работодатель. Что делает колледж таким особенным?» – спросила Стовос.

«Двадцать, даже десять лет назад была бы абсурдна сама мысль о профсоюзе. То, что сейчас мы это обсуждаем, – лишь доказательство того, что качество образования в нашей стране падает. Могу себе представить: "Извините, ребята, это наше последнее занятие. С понедельника я бастую"», – раздраженно сказал Двайр. Он встал из-за стола, взял свое пальто и шляпу и отправился на занятие.

«Не думаю, что тебе было бы приятнее провести последнее занятие, потому что твою должность сократили», – сказала Стовос вслед.

Двайр не ответил, но, уходя, хлопнул дверью.

Контрольные вопросы

1. Как вы считаете, прав ли Двайр, полагая, что профсоюз будет мешать реализации целей высшего образования?
2. Какие выгоды видит Стовос в юнионизации?
3. Считаете ли вы, что в некоторых организациях из-за их назначения и целей не следует допускать объединения работников в профсоюзы? Если да, то в каких организациям и почему?
4. Как вы думаете, связаны ли позиции Двайра и Стовос с тем, как долго они работали в колледже? Почему?
5. Что вы думаете по поводу профсоюзов? Чем обусловлено ваше мнение?

Алфавитный указатель

Х

Ц

Ч

Э

Ю

Иностранные термины

Пол Мучински
Психология, профессия, карьера
7-е издание
Перевел с английского В. Белоусов

Главный редактор	*Е. Строганова*
Заведующий редакцией	*Л. Винокуров*
Руководитель проекта	*Е. Цветкова*
Выпускающий редактор	*А. Борин*
Научный редактор	*Р. Березовская*
Литературные редакторы	*Н. Иванова, Е. Трофимов*
Художественный редактор	*Р. Яцко*
Корректоры	*Н. Викторова, Л. Комарова*
Верстка	*Т. Гусева*

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

Подписано в печать 09.12.03. Формат 70×100/16. Усл. п. л. 43,86.
Тираж 4000 экз. Заказ № 1336.

ООО «Питер Принт». 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, д. 67в.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 953005 — литература учебная.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ФГУП «Печатный двор» им. А. М. Горького
Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

Пол Мучински — доктор философии. В течение 20 лет преподавал в Университете штата Айова. В 1993 г. его утвердили в должности почетного профессора бизнеса в Университете Северной Каролины (Гринсборо). На протяжении всей своей карьеры Пол Мучински занимается самыми разнообразными видами профессиональной деятельности в рамках индустриальной и организационной психологии.

Книга Пола Мучински погружает читателя в науку и практику индустриальной и организационной психологии. Интересное, наполненное актуальными темами, исчерпывающее содержание этой книги охватывает такие сферы, как методы исследования, психологическая оценка, обучение и развитие, оценка успешности выполнения работы, организационные изменения, профессиональное здоровье, лидерство и др. Многие ситуации и примеры, приведенные в этой книге, взяты непосредственно из профессионального опыта автора и прекрасно иллюстрируют теоретические положения. Хорошо написанная, отвечающая современным запросам, эта книга будет интересна не только студентам и преподавателям данной области психологии, но и всем, кто занимается предпринимательством или связан с руководящей деятельностью.